



**Daniel Raposo  
Martins**

**Gestão de Identidade Corporativa:  
do signo ao código**



**Daniel Raposo  
Martins**

**Gestão de Identidade Corporativa:  
do signo ao código**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design, Materiais e Gestão de Produto, realizada sob a orientação científica do Prof. Vasco Afonso da Silva Branco e co-orientação do Prof. Francisco Providência Santarém, Professores do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro.

**dedicatória**

Aos que amo e que sempre me apoiam nas dificuldades.

## **o júri**

presidente

**Doutor Rui Ramos Ferreira e Silva**  
Professor Associado da Universidade de Aveiro

**Doutor Vasco da Silva Branco**  
Professor Associado da Universidade de Aveiro

**Doutor Pedro Manuel dos Santos Quelhas Taumaturgo de Brito**  
Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

**Mestre Francisco Maria da Providência Santarém**  
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro



## **agradecimentos**

Ao meu orientador, Prof. Doutor Vasco Afonso da Silva Branco, pela orientação, sabedoria e exigência que me obrigou a reflectir à medida das necessidades do presente estudo. Ao co-orientador, Dr. Francisco Providência Santarém, pelo trabalho conjunto com o orientador, pela partilha de conhecimento e pela sempre amável prestação.

Ao amigo Joan Costa, pela sua humildade e generosidade, que sempre se mostrou disponível para me ajudar e clarificar dúvidas.

Aos professores João Augusto da Silva Branco e António dos Santos Pereira, pelas estimadas opiniões que me incentivaram a continuar.

À minha namorada Carla Sónia Valente Antunes, pelo tempo que junto comigo investiu na elaboração deste projecto e pelas horas que passou sem a minha presença.

A Rui Vinhas da Silva, pelo seu contributo no meu estudo, que se mostrou sempre disponível.

Aos meus pais e irmã, que generosamente me souberam perdoar pelo tempo de ausência que decorreu do meu empenho e aos quais devo o meu percurso profissional.

A tantos outros que pontualmente contribuíram para o presente estudo, mas sem os quais seria difícil a realização deste: Licor Beirão, na pessoa de Daniel Redondo; Vista Alegre; Revista Marketeer; CTT; Elemento Digital; Ricardo Silva; José Silva; Ana Marcelo; Pedro Brito, Brígida Ribeiro; João Neves; Carlos Rocha (Letra Design); Carlos de Sousa Rocha; Fernando Raposo; Alexandra Gomes, Natália Roque; Filipe Ramalheira; Margarida Morgado, Catarina Vicente e Cristina de Almeida.

A todos que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho, como aos que não acreditaram em mim, levando-me melhorar.

## palavras-chave

Gestão de identidade corporativa, marca, imagem corporativa, Identidade Corporativa, Signo, Código.

## resumo

O presente estudo, aborda o conceito de *gestão de identidade corporativa*, centrado na questão da marca. Encontra-se que será difícil compreender ou gerir a identidade corporativa, sem conhecer a origem de tal fenómeno, justificando um estudo dos diferentes antecedentes ou origens da marca, procurando contextualizar cada um e traçar um percurso que partindo do signo possa chegar à gestão, do que se compreende como um sistema vivo de signos – o *código*. Propõem-se um percurso baseado nas diferentes alterações funcionais e simbólicas da marca, evidenciando a sua relação com as alterações técnicas, sociais, culturais e económicas que terão provocado a sua transição de *signo* a *código*.

Os modelos de gestão de identidade corporativa convergem com a *ideia chave* de olhar a marca como um *sistema vivo em rede de signos*, influenciador e dependente da empresa na sua dimensão interna e externa. As alterações culturais, sociais, económicas e tecnológicas, emergentes parecem reforçar a necessidade de uma relação cada vez mais próxima entre empresa e consumidor, a qual pode ser facilitada pela flexibilidade da estrutura organizativa através do serviço, da customização de massas, da personalização e da Internet, tendo a marca como elo de ligação e domínio transversal comum.

Para a elaboração deste trabalho, recorreu-se a bibliografia diversa, relacionando e/ou confrontando opiniões sustentadas por diferentes autores, dos quais se destacam pela incidência das suas citações Joan Costa (2004), Per Mollerup (1997) e Norberto Chaves (1988).

A marca e a empresa contemporânea são interdependentes e criam um super sistema semiótico, composto por signos e meta-signos relacionados em expressão inter-media, que criam uma experiência multisensorial capaz de influenciar a construção da imagem corporativa. Razão pela qual para gerir a identidade e a imagem corporativa é necessário actuar sobre o sistema semiótico, procurando manter ou criar um discurso multisensorial coerente.

**keywords**

Corporate Identity Management, Branding, Corporate Image, Corporate Identity, Sign, Code.

**abstract**

The study concentrates on the concept of *corporate identity management* as part of branding. It is difficult to understand or manage corporate identity without previously understanding the origins of the whole process of branding. An analysis of the manifold antecedents or origins of the brand and its contexts is needed in order to connect each sign to the management of a living system of signs – *the code*. The present study attempts to analyse the various functional and symbolic brand changes in articulation with the technical, social, cultural and economical changes that may have dictated their transition from *sign* to *code*.

Models of corporate identity management are based on the key notion that a brand is a *living system of a net of signs*, which influences and is influenced by the internal and external dimensions of the company. Emerging cultural, social, economical and technological changes seem to reinforce the need for a closer relationship between company and consumer. This relationship may be facilitated by a flexible organizational structure, service, mass customisation, personalisation and the Internet, while retaining the brand as transversal common ground that links the several domains.

The present study is based on a diverse bibliography, which articulates and/or contests several authors' opinions. In particular, the study quotes extensively from Joan Costa (2004), Per Mollerup (1997) and Norberto Chaves (1988). Contemporary brands and companies are interdependent and create a semiotic super-system, composed by signs and meta-signs. These are articulated through inter-media expression, thus generating a multi-sensorial experience that is capable of influencing the construction of the corporate image. This is why to manage the corporate identity and image it is necessary to act upon the semiotic system in order to maintain or create a coherent multi-sensorial discourse.

# ÍNDICE GERAL

|  |     |
|--|-----|
| ÍNDICE GERAL .....   | 1   |
| ÍNDICE GERAL DE FIGURAS .....  | 3   |
| 1- INTRODUÇÃO .....  | 8   |
| 1.1- Problema .....  | 11  |
| 1.2- Relevância do problema .....  | 11  |
| 2- CONCEITOS RELACIONADOS? .....   | 12  |
| 2.1- Os signos .....   | 18  |
| 2.2- Ícones, índices, e símbolos .....   | 19  |
| 2.3- O Símbolo .....   | 20  |
| 2.4- Os códigos .....  | 22  |
| 2.5- Modos de comunicação .....  | 24  |
| 2.6- Signos naturais ou arbitrários .....  | 25  |
| 2.7- O significado de uma marca .....  | 26  |
| 2.8- A dupla dimensão da marca .....   | 27  |
| 2.9- Identificação planeada e espontânea .....   | 28  |
| 2.10- O signo gráfico .....  | 29  |
| 2.11- A marca em toda a sua dimensão semiótica .....   | 29  |
| 2.12- A imagem gráfica e imagem corporativa .....  | 30  |
| 2.13- A identidade corporativa .....   | 31  |
| 2.14- Semiótica corporativa .....  | 31  |
| 2.15- Relações entre componentes corporativos (realidade; identidade;<br>comunicação; imagem): ..... | 34  |
| 3- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA IDENTIDADE CORPORATIVA .....   | 37  |
| 3.1- Primeiro nascimento da marca – a marca para identificar .....                                   | 38  |
| 3.1.1- A pré-história da marca .....   | 38  |
| 3.1.2- Monogramas – A marca como assinatura .....  | 42  |
| 3.1.3- A marca laboral .....   | 44  |
| 3.1.4- As marcas dos canteiros .....   | 50  |
| 3.1.6- As marcas de gado .....   | 58  |
| 3.1.7- A marca na moeda .....  | 67  |
| 3.1.8- Marcas na cerâmica – Os códigos de identidade das ânforas e das<br>tégulas .....              | 70  |
| 3.2- O segundo nascimento da marca – A marca obrigatória e a militar ....                            | 79  |
| 3.2.1- O sistema corporativo medieval .....  | 79  |
| 3.2.2- A heráldica .....   | 87  |
| 3.2.2.1- A heráldica portuguesa .....  | 97  |
| 3.2.3- Marcas de contraste e de ourives ou punções .....   | 104 |
| 3.2.4- Marcas de imprensa .....  | 107 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.3- O terceiro nascimento da marca – a marca moderna .....                                      | 117 |
| 3.3.1- A liberdade comercial e a marca .....   | 117 |
| 3.3.2- O industrialismo e a marca moderna.....   | 117 |
| 3.3.3- A publicidade (o cartaz marca de 1900) e a crescente autonomia<br>das marcas .....        | 118 |
| 3.3.4- Da marca à identidade corporativa (AEG) .....   | 128 |
| 3.3.5- O design no período da II Guerra Mundial .....  | 129 |
| 3.3.6- O design do Pós-Guerra.....   | 130 |
| 3.3.7- Escola de Ulm (1953-1968) .....   | 131 |
| 3.4- O quarto nascimento da marca – O código.....  | 133 |
| 3.4.1- O contexto e a marca como um sistema vivo .....   | 133 |
| 3.4.2- Personalização e adaptação às necessidades do cliente .....                               | 136 |
| 3.4.3- O eDesign e a marca on-line .....   | 139 |
| 3.4.4- A marca emocional na era digital .....  | 141 |
| 3.5- Conclusões sobre os nascimentos da marca .....  | 143 |
| 4- A ESTRUTURA DA IDENTIDADE CORPORATIVA.....  | 147 |
| 4.1 - Considerações acerca da arquitetura da marca.....  | 153 |
| 5- MODELOS CONCEPTUAIS DE GESTÃO DE IDENTIDADE CORPORATIVA<br>.....                              | 155 |
| 5.1- Enquadramento.....  | 155 |
| 5.2- Métodos de gestão de identidade corporativa .....   | 156 |
| 5.2.1- Modelo de Kevin Lane Keller (1998) – “Estratégia de Marca<br>Baseada no Consumidor” ..... | 157 |
| 5.2.2- Modelo de Gestão De David A. Aaker .....  | 166 |
| 5.2.3- Modelo de Gestão de Scott M. Davis .....  | 174 |
| 5.2.4- Modelo de Joan Costa.....   | 182 |
| 5.2.5- Modelo de Norberto Chaves.....  | 191 |
| 5.2.7- Modelo da Brandia Network – Fusion System .....   | 213 |
| 5.2.8- Conclusões sobre os modelos.....  | 218 |
| 5.2.9- Outros modelos conceptuais não aprofundados .....   | 222 |
| CONCLUSÃO .....  | 225 |
| GLOSSÁRIO DE TERMOS .....  | 239 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 243 |
| BIBLIOGRAFIA .....   | 250 |

## ÍNDICE GERAL DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Pirâmide de Abraham Maslow.....                       | 13 |
| Figura 2 – Modelo de Claude E. Shannon e Warren Weaver.....      | 15 |
| Figura 3 – Modelo de comunicação de Roman Jakobson.....          | 17 |
| Figura 4 – Modelo de comunicação de Roman Jakobson.....          | 17 |
| Figura 5 – Interpretação simultânea do signo.....                | 19 |
| Figura 6 – Interpretações de símbolo.....                        | 21 |
| Figura 7 – Códigos lógicos e expressivos.....                    | 32 |
| Figura 8 – Ligação entre códigos lógicos e expressivos.....      | 24 |
| Figura 9 – Tipos de signos.....                                  | 26 |
| Figura 10 – Embalagem como marca.....                            | 27 |
| Figura 11 – Logótipos.....                                       | 29 |
| Figura 12 – Semiótica corporativa.....                           | 31 |
| Figura 13 – Marcas em vasilhas Neolíticas.....                   | 38 |
| Figura 14 – Ferros de marcar de povos nômadas.....               | 38 |
| Figura 15 – Letras rúnicas sobre madeira.....                    | 39 |
| Figura 16 – Estela com escrita do Sudoeste Peninsular.....       | 39 |
| Figura 17 – Marcas gravadas em pedra.....                        | 40 |
| Figura 18 – Monograma , <i>Elizabeth Regina II</i> .....         | 41 |
| Figura 19 – Monogramas de Carlos Magno até Filipe IV.....        | 42 |
| Figura 20 – Monogramas monarcas portugueses.....                 | 43 |
| Figura 21 – Sistema de cadência da marca poveira.....            | 44 |
| Figura 22 – Sistema de cadência da marca poveira.....            | 44 |
| Figura 23 – Marcas na porta da capela de Santa Cruz Balazar..... | 45 |
| Figura 24 – Marcas poveiras em pescado.....                      | 46 |
| Figura 25 – Identidade das balizas e divisas.....                | 46 |
| Figura 26 – Marcas poveiras em barcos.....                       | 47 |
| Figura 27 – Marcas de pescado em Hamburgo.....                   | 48 |
| Figura 28 – Tabuleiro de anotações com marcas.....               | 48 |
| Figura 29 – Marcas de canteiro.....                              | 51 |
| Figura 30 – Marcas de canteiro.....                              | 51 |
| Figura 31 – Marcas de canteiro com grelha.....                   | 52 |
| Figura 32 – Marcas de canteiro com grelha.....                   | 52 |
| Figura 33 – Marcas de canteiro com grelha.....                   | 53 |
| Figura 34 – Marcas de canteiro.....                              | 53 |
| Figura 35 – Marcas de canteiro.....                              | 54 |
| Figura 36 – Marcas de canteiro.....                              | 54 |
| Figura 37 – Marcas de canteiro.....                              | 54 |
| Figura 38 – Marcas de canteiro.....                              | 55 |
| Figura 39 – Ferro de marcar gado.....                            | 56 |
| Figura 40 – Marcação de gado no Egito.....                       | 56 |
| Figura 41 – Marca de gado egípcia.....                           | 57 |
| Figura 42 – Marcas de gado portuguesas.....                      | 57 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 43 – Ferros da Coudelaria de Alter do Chão desde 1748.....     | 58 |
| Figura 44 – Ferra dos bois.....                                       | 58 |
| Figura 45 – Marca e contra-marca num cavalo.....                      | 59 |
| Figura 46 – Marcas em cavalos.....                                    | 60 |
| Figura 47 – Marcas de gado mexicanas.....                             | 61 |
| Figura 48 – Passe de gado do Montana.....                             | 61 |
| Figura 49 – Marca do mestre Oswaldo na parede.....                    | 62 |
| Figura 50 – Bandeiras de origem mongólica.....                        | 62 |
| Figura 51 – Cartaz de tourada.....                                    | 63 |
| Figura 52 – Marca em dromedário.....                                  | 63 |
| Figura 53 – Marcas de orelha.....                                     | 64 |
| Figura 54 – Moedas Lídias.....  | 65 |
| Figura 55 – Marcas em Moedas.....                                     | 65 |
| Figura 56 – Moeda <i>tetradracma</i> .....                            | 66 |
| Figura 57 – Moedas com motivos zoomórficos.....                       | 66 |
| Figura 58 – Marca de gado em moeda.....                               | 67 |
| Figura 59 – Ânforas.....  | 68 |
| Figura 60 – Marcas em ânforas.....                                    | 69 |
| Figura 61 – Marcas de cerâmica mesopotâmica.....                      | 69 |
| Figura 62 – Marcas em ânforas.....                                    | 70 |
| Figura 63 – Marcas em ânforas.....                                    | 70 |
| Figura 64 – Carimbo de bronze romano.....                             | 72 |
| Figura 65 – Marca de telha cerâmica.....                              | 72 |
| Figura 66 – Lamparinas romanas do séc. II d.C.....                    | 73 |
| Figura 67 – Marcas de porcelana italiana.....                         | 73 |
| Figura 68 – Marcas francesas de porcelana com motivos heráldicos..... | 74 |
| Figura 69 – Algumas das marcas Vista-Alegre.....                      | 74 |
| Figura 70 – Placa de talho em Pompeia.....                            | 76 |
| Figura 71 – Marcas de ofícios.....                                    | 76 |
| Figura 72 – Estela funerária com sinais de ofícios.....               | 78 |
| Figura 73 – Marca de Bartl Jannitzer.....                             | 78 |
| Figura 74 – Marca de mercador.....                                    | 79 |
| Figura 75 – Marca de mobiliário.....                                  | 82 |
| Figura 76 – Selo da guilda.....                                       | 82 |
| Figura 77 – Rótulo para marcar equipamento.....                       | 82 |
| Figura 78 – Marca dos Shakers.....                                    | 83 |
| Figura 79 – Emblemas heráldicos.....                                  | 84 |
| Figura 80 – leão.....   | 84 |
| Figura 81 – A águia.....  | 84 |
| Figura 82 – Escudos e regiões.....                                    | 85 |
| Figura 83 – Grupo de combatentes em redor do chefe.....               | 86 |
| Figura 84 – Cavaleiro português.....                                  | 87 |
| Figura 85 – Fardas militares.....                                     | 88 |
| Figura 86 – Brasão com legenda heráldica.....                         | 89 |
| Figura 87 – Heráldica burguesa.....                                   | 90 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 88 – Bell's Whisky.....  | 91  |
| Figura 89 – Armas da Corporação da Lavoura.....                       | 92  |
| Figura 90 – O sinal rodado de D. Afonso Henriques.....                | 93  |
| Figura 91 – Construção dos escudos.....                               | 94  |
| Figura 92 – Cânon de proporções heráldicas.....                       | 95  |
| Figura 93 – Campos do escudo heráldico.....                           | 95  |
| Figura 94 – Subdivisão dos campos do escudo heráldico.....            | 96  |
| Figura 95 – Fracções do campo do escudo heráldico.....                | 96  |
| Figura 96 – Fracções do campo do escudo heráldico.....                | 96  |
| Figura 97 – Elmo heráldico.....                                       | 97  |
| Figura 98 – Proporções das armas heráldicas.....                      | 97  |
| Figura 99 – Graus de diferença na heráldica familiar.....             | 98  |
| Figura 100 – Graus de diferença na heráldica familiar.....            | 98  |
| Figura 101 – Marcas de contraste.....                                 | 99  |
| Figura 102 – Marcas de contraste.....                                 | 100 |
| Figura 103 – Marcas de contraste.....                                 | 100 |
| Figura 104 – Marcas de contraste.....                                 | 101 |
| Figura 105 – Marcas de contraste.....                                 | 102 |
| Figura 106 – Marca de impressor mais antiga conhecida.....            | 103 |
| Figura 107 – Marca do impressor Holanda.....                          | 103 |
| Figura 108 – Marcas de impressores.....                               | 105 |
| Figura 109 – Marca do impressor William Caxton.....                   | 104 |
| Figura 110 – Marcas de impressores.....                               | 105 |
| Figura 111 – Marca do impressor John Siberch.....                     | 105 |
| Figura 112 – Marca do impressor António Blado.....                    | 106 |
| Figura 113 – Sinal público de Valentim Fernandes.....                 | 107 |
| Figura 114 – Marcas de água diversas.....                             | 108 |
| Figura 115 – Marca de água de Giorgio Magnani e dois plágios.....     | 109 |
| Figura 116 – Marcas de água portuguesas copiadas.....                 | 110 |
| Figura 117 – Marcas de água portuguesas copiadas.....                 | 110 |
| Figura 118 – Marca registada.....                                     | 112 |
| Figura 119 – Embalagem/marca do Sabão <i>Sunlight</i> .....           | 113 |
| Figura 120 – Embalagem Azeite galo.....                               | 114 |
| Figura 121 – Marcas mascote.....                                      | 114 |
| Figura 122 – Promocionais Luso.....                                   | 115 |
| Figura 123 – Evolução do logótipo da Bayer.....                       | 115 |
| Figura 124 – Marca Nestlé.....  | 116 |
| Figura 125 – Marca Ford.....  | 116 |
| Figura 126 – Marca Unicer.....  | 116 |
| Figura 127 – Marca CTT.....   | 116 |
| Figura 128 – Cartazes de Raul de Caldevilla.....                      | 117 |
| Figura 129 – Cartazes vitivinícolas.....                              | 118 |
| Figura 130 – Cartazes portugueses.....                                | 119 |
| Figura 131 – Primeiras placas de sinalização rodoviária nacional..... | 119 |
| Figura 132 – Cartaz Sandeman.....                                     | 120 |



|  |     |
|--|-----|
| Figura 133 – Cartazes Licor Beirão.....                                  | 121 |
| Figura 134 – Cartazes Licor Beirão.....                                  | 122 |
| Figura 135 – Identidade visual AEG.....                                  | 123 |
| Figura 136 – Marcas desenvolvidas na Suíça.....                          | 124 |
| Figura 137 – Marcas desenvolvidas na Suíça.....                          | 124 |
| Figura 138 – Marcas desenvolvidas na Suíça.....                          | 124 |
| Figura 139 – Da marca/função à marca/emoção .....                        | 128 |
| Figura 140 – <i>eDesig, eBusiness e eMarketing</i> .....                 | 133 |
| Figura 141 – Estruturas da Identidade corporativa.....                   | 140 |
| Figura 142 – Marca Amorim.....   | 141 |
| Figura 143 – Marcas Nívea, Mimosa e Diese.....                           | 141 |
| Figura 144 – Cartão Diners Club e marcas Galp energia.....               | 141 |
| Figura 145 – Sub marcas Volkswagen Pólo e Macmenu.....                   | 142 |
| Figura 146 – Marcas grupo Nutrinveste.....                               | 142 |
| Figura 147 – Marcas Universidade do Minho.....                           | 143 |
| Figura 148 – Marcas Lactogal.....  | 143 |
| Figura 149 – Marcas Unicer.....  | 144 |
| Figura 150 – Marcas Portugal Telecom.....                                | 144 |
| Figura 151 – Marcas grupo Ercros.....                                    | 145 |
| Figura 152 – Gestão Estratégica de marca, de Keller (1998).....          | 151 |
| Figura 153 – “Capital - marca” baseado no consumidor, Keller (1998)..... | 152 |
| Figura 154 – Medição do “Capital - marca Keller (1998).....              | 154 |
| Figura 155 – Gestão do “Capital - marca”, Keller (1998).....             | 156 |
| Figura 156 – Planeamento da identidade da marca. Aaker (2001).....       | 160 |
| Figura 157 – Personalidade da marca, <i>de Aaker (1997)</i> .....        | 161 |
| Figura 158 – “Capital - marca” cria valor, Aaker (2001).....             | 162 |
| Figura 159 – Pirâmide da Fidelidade, Aaker (1998).....                   | 164 |
| Figura 160 – Reconhecimento versus recordação, Young & Rubicam.....      | 165 |
| Figura 161 – Gestão da marca como activo, Davies (2000).....             | 168 |
| Figura 162 – Pirâmide do “Capital - marca”, Davies (2000).....           | 169 |
| Figura 163 – Factores de Fidelidade à marca, Davies (2000).....          | 172 |
| Figura 164 – Avaliar o “Capital - marca”, Davies (2000).....             | 173 |
| Figura 165 – Clarificação de conceitos, Costa (2004).....                | 176 |
| Figura 166 – Implementação e gestão da imagem, Costa (2001).....         | 180 |
| Figura 167 – Semiótica corporativa, (Chaves, 1998).....                  | 183 |
| Figura 168 – <i>Modelo operativo ajustável</i> , (Chaves, 1998).....     | 184 |
| Figura 169 – Condicionamento do projecto, (Chaves, 1998).....            | 186 |
| Figura 170 – «Sólido da imagem», (Chaves, 1998).....                     | 187 |
| Figura 171 – Matriz de dupla entrada, (Chaves, 1998).....                | 188 |
| Figura 172 – Estrutura do diagnóstico, (Chaves, 1998).....               | 189 |
| Figura 173 – Intervenções dominantes, (Chaves, 1998).....                | 190 |
| Figura 174 – Esqueleto da planificação, (Chaves, 1998).....              | 191 |
| Figura 175 – Organizacional de “ <i>Stakeholders</i> ”, MBS, (2003)..... | 193 |
| Figura 176 – Cultura organizacional, MBS, (2003).....                    | 194 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 177 – Falhas na reputação, MBS, (2003).....                     | 194 |
| Figura 178 – Perspectiva dos “ <i>Stakeholders</i> ”, MBS, (2003)..... | 195 |
| Figura 179 – Criação da reputação, MBS, (2003).....                    | 195 |
| Figura 180 – Identidade, reputação, MBS, (2003).....                   | 196 |
| Figura 181 – A cadeia da reputação, MBS, (2003).....                   | 197 |
| Figura 182 – Escala da reputação, MBS, (2003).....                     | 198 |
| Figura 183 – Satisfação, MBS, (2003).....                              | 198 |
| Figura 184 – Empreendimento, MBS, (2003).....                          | 199 |
| Figura 185 – Competência, MBS, (2003).....                             | 199 |
| Figura 186 – “ <i>Ruthessness</i> ”, MBS, (2003).....                  | 200 |
| Figura 187 – “ <i>Chic</i> ”, MBS, (2003).....                         | 200 |
| Figura 188 – Informalidade e machismo, MBS, (2003).....                | 201 |
| Figura 189 – kit da reputação, MBS, (2003).....                        | 202 |
| Figura 190 – Boas práticas na reputação, MBS, (2003).....              | 203 |
| Figura 191 – O Hiperespaço, Brandia.....                               | 206 |
| Figura 192 – <i>Brand Architecture</i> , Brandia.....                  | 207 |
| Figura 193 – Diagrama pentagonal da marca, Brandia.....                | 208 |
| Figura 194 – <i>Brand Development</i> , Brandia.....                   | 209 |
| Figura 195 – <i>Do signo ao código</i> .....                           | 217 |
| Figura 196 – <i>Imagem corporativa pretendida e real</i> .....         | 220 |
| Figura 197 – <i>Marketing e Design</i> .....                           | 224 |
| Figura 198 – <i>O design e a gestão de marca</i> .....                 | 227 |

# 1- INTRODUÇÃO

A “*Gestão de Identidade Corporativa*” foi o desafio para a realização do presente estudo. Foi com base neste tema que prosseguiu toda a investigação, a qual nem sempre foi linear ou fiel a pressupostos, mas que manteve sempre o rumo do percurso traçado.

Dependendo de obstáculos, pistas e entusiasmos, algumas questões foram abandonadas ou pouco aprofundadas, dada a sua proporção ou especificidade, que só por si justificariam outro estudo exaustivo e prolongado.

O conceito de “*Gestão de Identidade Corporativa*” é relativamente recente e será essa uma das razões pelas quais tem sido alvo de diversas confusões, nomeadamente entre imagem e identidade corporativa, frequentemente utilizados como sinónimos e que aqui encontram uma tentativa de explicitação.

Wally Olins (1995, p.7)<sup>1</sup> refere que o termo “*Imagem corporativa*” surgiu na década de 1950, o qual segundo alguns, terá sido utilizado pela primeira vez por “*Walter Margulies, chefe da distinta consultoria de Nova Yorke Lippincott & Margulies*”, para designar programas de design complexos, coerentes e resultantes de investigação e análise.

A este propósito, refere Joan Costa (2004, p.101) que o termo terá sido criado nos Estados Unidos, com base em projectos como o da AEG, mas adoptando uma perspectiva mais redutora confinada apenas aos aspectos gráficos, eventualmente por ser mais fácil de comercializar.

Diferentes autores (por exemplo Joan Costa, Wally Olins, Norberto Chaves) referem que o termo “*Identidade Corporativa*” tem duas interpretações diferentes: a primeira, considerada mais redutora, relacionada apenas com os suportes visuais; a segunda, que compreende a marca como um sistema vivo de signos, composto por uma dimensão material física e outra imaterial ou fenómeno mental, resultante de comunicações voluntárias e involuntárias vindas da organização.

No que se refere à “*Gestão de Identidade Corporativa*”, o presente estudo não pretende clarificar quem foi o primeiro a atribuir-lhe um nome, mas antes procura uma contribuição para a definição de conceitos relacionados. Ainda, partindo do pressuposto de que a marca é o principal objecto de trabalho da “*Gestão de Identidade Corporativa*”, procurou-se traçar o seu percurso histórico, com as suas mudanças funcionais e simbólicas decorrentes das transformações culturais, sociais, económicas e tecnológicas tal opinião

---

<sup>1</sup> OLINS, Wally, *Imagem Corporativa Internacional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1995.

partilhada por Rui Valente (2002, p.7)<sup>2</sup> ....“O tempo presente é de profundas alterações sociais, políticas e económicas. Na última década, a globalização tornou-se palavra de ordem: há multinacionais com mais poder do que Estados, a economia deixou de centrar-se no produto para se centrar no cliente, o marketing de exportação deu lugar ao marketing global” e Frederico D'Orey<sup>3</sup> (2002, p. 8 e 9), que complementa dizendo que os produtos estão cada vez mais iguais, os seus ciclos de vida mais curtos e os cliente menos fieis, conferindo à marca um papel cada vez mais relevante no que diz respeito ao valor acrescentado e de diferenciação. Para Wally Olins (1995, p.10) o valor acrescentado que permite a diferenciação de uma empresa relativamente aos seus concorrentes, prende-se com a relação emocional que esta estabelece com o consumidor, fazendo-o com argumentos lógicos e emotivos.

Opinião directamente relacionada com a do autor José M. Martins (1999, p.12)<sup>4</sup>, para quem abordar a questão da marca é falar em emoções, pelo que no processo de concepção e divulgação de uma marca é necessário compreender o que motiva a opção de compra e é fundamental utilizar uma imagem (mental e simbólica), adequada aos sentimentos do consumidor.

Estas alterações, entre outras, terão aumentado a exigência ao nível da comunicação corporativa, alterando a sua lógica e evidenciando novos públicos. A este respeito, refere Helena Gonçalves<sup>5</sup> (2001, p. 25 à 27), que a comunicação corporativa abandona a lógica objectiva dos produtos em benefício de estilos de vida vigentes no contexto social, afirmando-se social e psicologicamente. À qual se deverá somar uma vez mais a opinião de Olins (1995, p.10) que refere que as empresas actuais devem preocupar-se não apenas com os seus clientes (tradicionalmente considerado o seu público), mas também com empregados, fornecedores, distribuidores, comunidades locais e mundiais, numa visão mais holística da marca enquanto imagem alargada.

Por outro lado, as crescentes fusões e aquisições empresariais formam alianças estratégicas para trabalhar um projecto comum (como ocorreu com a fusão de vários bancos que deu origem ao BPI), o que segundo Olins (1995, p.11) pode contribuir para o desenvolvimento da Identidade Corporativa, opinião contrária à de Naomi Klein (2002, p.154), que considera que tal facto

---

<sup>2</sup> Vice-Presidente do Conselho de Administração do Icep. Revista informar, Ano II, nº3, Lisboa: ICEP, Abril de 2002, p: 7

<sup>3</sup> Director do Dep. Comunicação e imagem do Icep. Revista informar, Ano II, nº3, Lisboa: ICEP, Abril de 2002, p. 12.

<sup>4</sup> MARTINS, José; A Natureza Emocional da Marca: como encontrar a imagem que fortalece sua marca.

<sup>4a</sup> Ed. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

<sup>5</sup> Revista Comunicação Empresarial. n.º19. Lisboa: APCE, Set/Dez, 2001.

reduzirá as opções de escolha do consumidor – marcas mais fortes em menor número.

Ainda assim, parece ser opinião geral que o êxito de uma empresa depende em grande medida da imagem que dela tem o consumidor, e neste caso fala-se da marca em toda a sua dimensão. Como refere Frederico D'Orey (2002, p.9), uma marca é mais que uma designação ou logótipo, *“é uma proposta para uma experiência, é um conjunto de valores associados a uma organização, bens ou serviços que estão na cabeça (no imaginário) dos consumidores”*.

Assumindo que uma empresa se propõe criar e implementar um projecto de Identidade Corporativa, é necessário conhecer resultados, nomeadamente as associações e percepções da marca, no que se refere ao valor atribuído, no posicionamento e na personalidade. Para conhecer os ditos resultados, alguns autores apontam meios como observatórios ou auditorias, embora considerem que a monitorização e gestão do processo é a forma mais segura de assegurar o resultado pretendido. No entanto, a gestão da marca parece ser uma preocupação relativamente recente, talvez correlacionada com o aumento da complexidade da vida das corporações e das sociedades (ou a sua relação) que poderão ter implicações directas sobre o seu uso e estrutura.

No presente estudo, entendeu-se que só depois de compreender como nasce e funciona o fenómeno marca (nas suas dimensões material e social ou simbólica), compreendendo-a como um sistema vivo estratégico (um código) que culmina numa imagem mental, será possível falar da sua gestão. Neste sentido, foram explanadas sete propostas metodológicas de gestão de marca, pertencentes a cinco diferentes autores, uma empresa e uma escola.

Para responder às questões relacionadas com o tema, foi fundamental a pesquisa bibliográfica, cruzando, complementando ou refutando opiniões de diversos autores.

Não menos importante, terão sido as reflexões acerca de cada uma das questões em particular, que naturalmente vão surgindo mediante novas pistas e cuja resolução se deverá em grande parte ao diálogo com alguns dos autores de referência deste estudo, como são disso exemplo Joan Costa, Rui Vinhas da Silva, mas também empresas como a Vista Alegre, os CTT, o Licor Beirão, a Brandia Network e diversos amigos.

Também as alterações tecnológicas, nomeadamente a Internet, em conjunto com aquelas já enunciadas, parecem contribuir para a modificação constante da Gestão da Identidade Corporativa, a qual parece assumir um papel cada vez mais relevante para as corporações. A este respeito, Olins (1995, p.11) refere que a Identidade Corporativa *“evoluiu até chegar a ser uma*

*ferramenta poderosa que opera no contexto que frequentemente, mas erradamente, se denomina por mundo dos serviços de Marketing”.*

## **1.1- Problema**

Que alterações que se verificam quando a marca transita de signo para código?

## **1.2- Relevância do problema**

Como anteriormente referido, a marca parece ocupar o centro da Gestão de Identidade Corporativa, que por sua vez tem um papel estratégico para a corporação.

A identificação das alterações que se verificam quando a marca transita de signo para código, evidencia um aumento na complexidade da comunicação identitária, que a partir de determinado momento justifica a gestão da imagem social (código).

Tendo como tema a Gestão de Identidade Corporativa, todo o estudo foi desenvolvido com a convicção de que só é possível gerir o que se compreende e para que tal ocorra, será fundamental a identificação das diversas funcionalidades que a marca teve ao longo da história humana, onde ganhou relevância na comunicação das empresas com os seus públicos. Ainda de referir, que as ditas alterações da marca, normalmente procedem de fenómenos de descontinuidade ou mesmo revoluções culturais, sociais, económicas e tecnológicas, dos quais a Internet e a dita economia da informação são génese contemporânea.

## 2- CONCEITOS RELACIONADOS?

Para o melhor entendimento do presente estudo e procurando contribuir para a clarificação de conceitos usados no discurso técnico dos profissionais do design, foi realizada uma reflexão referente à gestão de identidade corporativa.

Os usos espontâneos do discurso técnico dos profissionais do design, a diversidade de ideologias e interpretações livres sobre os termos “Imagem corporativa” e “identidade corporativa” serão certamente responsáveis pela presente (mas aparente) ambiguidade dos conceitos. Parece portanto, existir uma necessidade de proposta terminológica que garanta um discurso inequívoco.

Embora para Ana Luísa Ecorel (2000, p. 57)<sup>6</sup> a confusão de termos comece logo entre Marketing e Design, esta dissertação ocupa-se apenas da identidade corporativa, porém há outros factores importantes para um melhor esclarecimento dos conceitos, pelo que será necessário compreender como ao nível da comunicação, o ser humano (individualmente e em sociedade) toma consciência destes, como criam valor e por fim, como afectam as motivações de compra.

Autores de diversas áreas debruçaram-se sobre a temática da comunicação, procurando saber como funcionam tais fenómenos sociais e como influenciam o processo de aquisição de bens ou serviços.

Para José Martins (1999), a motivação de compra relaciona-se com as necessidades e desejos pessoais, despertada por imagens no consciente colectivo das quais a marca faz parte.

A teoria de motivação de Abraham Maslow (1992), refere que as necessidades humanas obedecem a uma hierarquia ou escala de valores onde sempre que uma necessidade é satisfeita, aparece uma nova (que deve ser satisfeita) e quando não é suprimida, é substituída ou transferida.

Na pirâmide de motivação (figura 1) de Maslow (1992) as necessidades humanas estão organizadas e dispostas hierarquicamente em níveis de importância e de influência, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo as mais elevadas (necessidades de auto realização).

---

<sup>6</sup> ESCOREL, Ana Luisa, O efeito multiplicador do design, 1ª Ed. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

Figura 1



Fonte: pirâmide de Maslow, adaptada de MASLOW, Abraham. (1992).

Um outro conceito, o da “*Personally advantageous decision*” foi proposto por António Damásio<sup>7</sup> (citado por José Martins, 1999) que se debruçou sobre “a motivação básica que leva um ser humano a ter uma predilecção e que cria o sentimento de valor”, baseando-se em estudos de pessoas com lesões cerebrais profundas, nomeadamente das zonas correlacionadas com a emocionalidade. Ficou provado que as decisões mais racionais procedem das emoções inconscientes.

Com base no que foi exposto anteriormente, pode-se concluir que a motivação se relaciona com necessidades e desejos individuais, que podem estar em diferentes níveis (conforme a pirâmide de Maslow) e onde o processo de aquisição é influenciado por argumentos racionais e sobretudo emocionais (sendo que a relação de proporção varia em função do nível), que utilizam imagens já presentes no inconsciente colectivo (do qual a marca faz parte).

Porém, ainda nada foi referido quanto à forma como se criam tais imagens no inconsciente colectivo ou sobre o estudo da actividade simbólica humana, onde se destaca a literatura sobre semiótica que contribui para o entendimento da comunicação.

Para o estudo da actividade simbólica humana, considerou-se necessária a análise de trabalhos anteriores procurando entender de que forma a literatura sobre semiótica<sup>8</sup> contribui para a explanação da comunicação.

A origem do estudo dos signos<sup>9</sup> poderá confundir-se com a história da filosofia, começando desde logo com a definição de signo feita por Platão;

<sup>7</sup> O erro de descartes

<sup>8</sup> Para Hurwitz (1993, p.17), semiótica é o estudo dos signos e sistemas de signos

<sup>9</sup> Para Humberto Eco (1976, p.16) é “*Tudo o que num terreno de uma convenção social pré-estabelecido pode ser tomado, como reputação de algo ausente*”.



John Locke que no séc. XVII propôs a “*doutrina dos signos*” com o nome de Semeiotiké ou Johann H. Lambert (1764) que escreveu “*um tratado específico intitulado Semiotik*” (Nöth, 1995:20). A derivação etimológica do grego semeion (signo) e sema (sinal) originou diversos termos como *semeiotica*, *semeiologia*, *sematologia*, *semologia*, embora ao final dos anos 60 tenha sido adoptada a palavra “*semiótica como termo geral do território de investigações nas tradições da semiologia e da semiótica geral*” (Nöth, 1995:26), ainda hoje se encontram inclinações entre a semiologia e a semiótica.

Os semioticistas e semiologistas mantêm uma disputa que tem levado a que cada lado crie as suas próprias definições para os termos semiótica e semiologia.

Para os semioticistas, maioritariamente de origem anglo-saxónicos, a semiologia é tida como a ciência dos signos especificamente criados pelos homens e portanto menos abrangente, que a semiótica. Enquanto que para os semiologistas, normalmente oriundos de países românicos, “*a semiótica é um sistema de signos com estruturas hierárquicas análogas à linguagem, como uma língua, um código de trânsito, arte, música ou literatura, enquanto que a semiologia é a teoria geral, a metalíngua (...), que trata dos aspectos semióticos comuns a todos os sistemas semióticos*” (Nöth, 1995:25-26).

Aproximado no tempo, mas de forma independente, Ferdinand Saussure, um linguista Suíço e Charles Sanders Pierce, um filósofo dos Estados Unidos, descreveram a necessidade de um campo de estudo para estudar o significado transmitido pelos signos e símbolos.

Na verdade, as declarações de Saussure que introduziram a Semiologia, são provenientes de uma compilação de notas dos seus alunos onde este terá afirmado que “*Uma ciência que estuda a vida dos signos na sociedade é concebível; seria uma parte da psicologia social e consequentemente da psicologia geral; Eu chamar-lhe-ia Semiologia (do grego semion «signo»).* A Semiologia mostrará o que constitui um signo e que leis o governam...” (Hurwitz, 1993, p.3).

Pierce, escreveu as suas próprias notas sobre Semiótica. “*A lógica, em senso geral, é, como acredito ter mostrado, apenas mais um nome para semiótica, a «quase necessária», ou doutrina dos signos. Ao descrever a doutrina como «quase necessária», ou formal, eu pretendo que observemos o carácter dos signos como os conhecemos, e através de uma observação, por um processo ao qual não me oponho chamar Abstracção, somos*

*conduzidos a declarações, eminentemente falíveis e por isso num sentido sem significado necessário, assim como qual deverá ser o carácter de todos os signos usados por uma inteligência «científica», o que é dizer, por uma inteligência capaz de aprender pela experiência” (Hurwitz, 1993, p:3).*

Saussure usou a semiótica para analisar a linguagem que olhou como um sistema de signos, mas que tem vindo a ser utilizada de forma muito mais vasta para estudar os signos do quotidiano como por exemplo os assobios aos árbitros num jogo de futebol, pegadas na areia, cunhos, marcas ou selos (Mollerup, 1997, P:67).

A relação entre comunicação e semiótica tem sido largamente discutida ao longo dos tempos (como são exemplo Ray Birdwhistell em 1970, Worth e Gross em 1974, James Carey em 1975 ou Thomas Sebeok em 1986) que apontam definições e classificações ordenadas condensivamente por Hurwitz (1993):

- 1- A comunicação envolve o uso de um tipo de signos e símbolos particulares;
- 2- Envolve a combinação de símbolos em códigos;
- 3- Usa símbolos e códigos como forma para socialmente construir (produzir, manter, concertar, transformar) a realidade;
- 4- Permite ordenar a interacção humana.

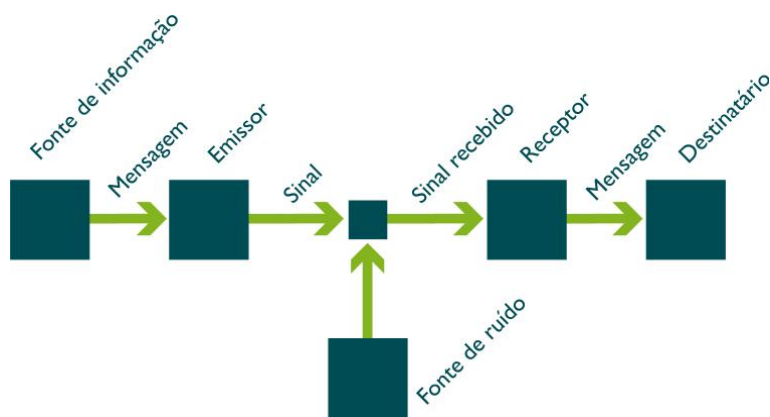
Procurando resumir, Mollerup (1997, p:68) refere que “a comunicação é a interacção social através de mensagens”, que são constituídas por signos com significado, razão pela qual em 1986 Thomas Sebeok referiu que o termo pode ser permutável com o de semiótica.

De forma diferente no modelo de Claude E. Shannon e Warren Weaver (1949)<sup>10</sup> a comunicação aparece como uma questão de canais que podem ou não ser utilizados eficientemente. (figura 2) e que poderá ser analisada através da definição de *três vectores*:

Figura 2

---

<sup>10</sup> Teoria matemática da comunicação - *Mathematical Theory of Communication*. Urbana, The University of Illinois Press, (1949) 1964”.



- 1- Problema técnico – como podem os símbolos de comunicação ser transmitidos (mensagem como sinal).
- 2- Problema semântico – como os símbolos transmitidos conferem precisamente o significado desejado (mensagem como veículo de significado)
- 3- Problema efectivo – como o significado recebido efectivamente afecta e conduz ao sentido desejado (mensagem como significado de influência).

Mollerup (1997, p:68), aplica o modelo de Shanon e Weaver (1949) a um modelo de caneta onde consta a marca gráfica Mont Blank (que aparece na tampa) que consiste numa estrela de seis pontas redondas em representação do cume da montanha com o mesmo nome, referindo que:

- 1- Pela localização da aplicação é difícil evitar ver a marca, pois funciona perfeitamente a nível técnico;
- 2- Ao nível semântico, apesar da notoriedade e de toda a publicidade, poucos entendem o significado do número 4810 (altura da montanha Mont Blank, em metros) gravado na outra extremidade.
- 3- Por outro lado, na Arábia Saudita, as mesmas canetas são vendidas sem marca gráfica na tampa, dada a sua semelhança com a Estrela de David, o que parece ser uma dificuldade ao nível efectivo e semântico. A este propósito, Umberto Eco (1997), refere que existem preposições aberrantes e descodificações aberrantes, o signo é codificado com um significado e é descodificado com outro (Mollerup, 1997, p:68).

A proposta de Charles Morris (1946)<sup>11</sup> é similar à de Shannon e Weaver (1949) e sugere três níveis:

---

<sup>11</sup> MORRIS, Charles, Signs, Language and Behaviour. Nova York: Edições George Brazilliere, 1955.

- 1- Pragmático – a parte da semiótica que se ocupa da origem, uso e efeito dos signos no comportamento onde têm lugar.
- 2 - Semântico – que se relaciona com a significação dos signos em todos os seus modos de significado.
- 3 - Sintático – que se refere às combinações de signos, sem compreender os seus significados específicos, ou a relação com o comportamento.

Um outro factor importante para a comunicação é a *engenharia de ruído* descrita por Shannon e Weaver (1949) que mostra como este pode interferir ao nível semântico. A marca pode ser muito sensível à engenharia de ruído, dependendo do local onde vai ser mostrada ou ao nível semântico referindo-se a semelhanças com outros signos vistos em simultâneo.

Para Shannon e Weaver (1949), não há comunicação sempre que a intenção falha, bem diferente dos semióticos que consideram o ruído semântico como *diferenças culturais*<sup>12</sup>. No entanto, diferenças culturais não são necessariamente ruído, como refere Mollerup (1997, p.70), ou seja, o receptor entendeu inteiramente a mensagem, mas não reage como pretendido (por ter opinião diferente ou por algum impedimento). Opiniões diferentes podem ser diferenças culturais, mas também existem outras condicionantes do contexto, como por exemplo razões económicas.

Poder-se-á concluir que a comunicação depende da *cultura do receptor, do contexto onde ocorre e da forma da mensagem*.

A proposta de Shannon e Weaver (1949) foi importante para o estudo que em 1960, originou o modelo de Roman Jakobson (1896-1982), que tem a característica de se ocupar também da comunicação não verbal, o qual assenta em seis factores:

Figura 3



Figura 4



<sup>12</sup> Para Hurwitz (1993, p.17), cultura é um leque de sistemas ou códigos de símbolos e significados da comunicação como a actividade simbólica humana, colocados à disposição.

- 1- A função referencial lida com a relação entre mensagem e o seu referente (é objectiva, como são exemplo aplicações da marca).
- 2- A função emotiva lida com a relação emissor e mensagem ou como esta é apresentada (subjectiva), não o que é, mas sim o que representa para o emissor (como é interpretada);
- 3- A função conotativa trata da relação entre emissor e mensagem, como a mensagem afecta o destinatário (pelo que tem uma ligação ao nível efectivo de Shannon e Weaver, 1949);
- 4- A função poética, relacionada com a ligação entre mensagem e as suas características formais (que se prende com a sua estética);
- 5- A função fática refere-se ao propósito da comunicação à sua continuidade (a marca usada como pequenos discursos repetidos para dizer “olá”);
- 6- A função *metalinguística*, analisa se a mensagem foi entendida no sentido correcto (o tom de voz de um anúncio, e a identificação como marca e não como obra de arte).

Mollerup (1997) refere que função referencial (que é objectiva e cognitiva) e a emotiva (subjectiva e expressiva) são fundamentais para qualquer comunicação, referindo também que os signos objectivos lógicos chamam à atenção, enquanto os expressivos (por exemplo um gesto corporal que pode revelar desconforto) à participação.

## 2.1- Os signos

Segundo a teoria de Saussure, cada signo pode assumir uma dualidade tendo duas partes nas quais pode ser entendido: o significante (uma bandeira que se vê no momento) e o significado (invisível, o país ao qual pertence a bandeira). Por outras *palavras*, “*o significante é o aspecto explícito do signo é o elemento tácito do signo, que pode ser definido como uma presença imaterial, algo literalmente ausente que ainda assim está funcionalmente presente pela sua invocação*” (Hurwitz, 1993, p. 23).

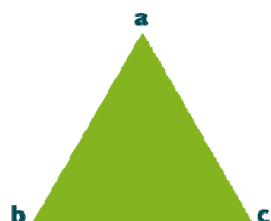
Pierce dividiu os signos de forma diferente, propondo uma tríade (Figura 5): o signo ou representante (equivale ao significante de Saussure, por exemplo a marca); o objecto pelo qual permanece (ex.: a empresa); e o interpretante (a imagem mental que decorre da visualização da marca) e dividiu o significado de Saussure em duas partes: o objecto (ao que se refere o representante) e o interpretante (o significado transmitido pelo

representante sobre o objecto, tudo o que não era conhecido sobre ele mas foi transmitido) (Mollerup, 1997, p: 78).

Surpreendentemente, utilizando termos diferentes, Saussure e Pierce, partilham as mesmas posições, sem se que tenham conhecido um ao outro e embora o segundo seja mais minucioso na explicação (ou talvez por ter sido ele a registar as suas teorias).

O signo pode mesmo ter mais do que uma interpretação em simultâneo. A descodificação pode ser diferente da codificação, pois o interpretante depende do representante e do contexto. O exemplo da caneta Mont Blank mostra como a marca pode ser descodificada como representante da Montanha, da empresa ou dos valores desta como qualidade e prestígio.

Figura 5



- (a) Representante = marca
- (b) Objecto = empresa ou produto
- (c) Interpretante = Imagem mental

Fonte: Per Mollerup (1997, p: 108)

## 2.2- Ícones, índices, e símbolos

Ainda, para designar as partes componentes de um signo, os semióticos frequentemente tipificam as classes de signos em diferentes grupos ou tipos. Pierce (2003, p74-76) identificou *66 potenciais variedades de signos*, três dos quais ganharam grande aceitação: os conceitos de *Índice*, *ícone* e *símbolo*. Em cada um destes casos a relação entre significante e significado merece atenção.

Os signos naturais partilham qualidades com os objectos que referem, ao contrário dos arbitrários, como é exemplo uma letra do alfabeto.

Pierce (2003), dividiu o signo em ícones (naturais), índices (naturais) e símbolos (arbitrários), em função do seu tipo de relação com o objecto:

- 1- Um *índice* tem a relação da contiguidade ou *ligação*; utiliza parte em representação do todo. (Ex.: uma recordação; o topo do bolo de noiva guardado para o primeiro aniversário – uma peça que fez parte de um evento).

- 2- Um *ícone* tem uma relação de similaridade ou semelhança entre *presente e o ausente*; (Ex.: Fotografia de um pássaro – assemelha-se ao pássaro).
- 3- Um *símbolo* tem a relação da *arbitrariedade*; (Ex.: o vestido de noiva branco, que tradicionalmente simboliza a virgindade).

Uma marca pode ser um índice, um ícone, um símbolo ou todos eles em simultâneo (uma marca que é uma imagem, *uma metáfora que representa determinada empresa* e que apresenta o estilo da empresa podendo invocar o do designer que a concebeu).

Carlos de Sousa Rocha (1986, p:63)<sup>13</sup>, refere que o semiólogo Jean Coutier, classificava os signos em função dos seus significados: 1- Monossémicos – Um só significado convencionado, onde se incluem os sinais de trânsito; 2- Polissémicos – Um significante com vários significados; 3- Pansémicos – Estabelecem todas as relações possíveis, onde se inclui a música.

Segundo Rocha (1986), alguns autores propõem uma quarta categoria do signo (para além índice, ícone e símbolo), derivada da monossémia e que recebe o nome de *senal*.

## 2.3- O Símbolo

*“O facto de que qualquer coisa pode tornar-se um signo se o desejarmos indica o papel fundamental dos signos na vida social”* (Hurwitz, 1993, p.29).

Dizer que qualquer coisa pode ser um símbolo é vago e nem sempre útil. Geralmente podem tornar-se símbolos: objectos (desde um anel a um edifício, de objectos construídos a naturais); comportamentos (do comportamento individual aos rituais comunitários); textos (ao nível do discurso, desde palavras individuais até ciclos históricos); ideias (conceitos, imagens); e pessoas (reais ou imaginárias).

Diferentes culturas usam diferentes símbolos, cujo entendimento depende do conhecimento que vai sendo apreendido ao longo da vida humana, de forma implícita e explícita:

- 1- Implícita pois com a experiência, observação, contacto, retém-se um significado e exclui-se a necessidade da sua explicação.
- 2- Explícita, através da educação orientada por pais, professores e amigos (por exemplo a religião).

---

<sup>13</sup> ROCHA, Carlos de Sousa, Teoria do design, 1ª Ed. Lisboa: Plátano editora, 1986.

Esta questão relaciona-se com os símbolos chave, da antropologia, também estudados por diversas áreas com diferentes nomes como símbolos mestre, símbolos dominantes ou símbolos núcleo os quais são importantes dentro de uma cultura (os restantes símbolos têm sido pouco estudados). A árvore de natal é um símbolo chave da época e a sua ausência pode ser descodificada como sinónimo de miséria

Hurwitz (1993, p.33) refere que são os símbolos do dia-a-dia que permitem estudar a forma como os actores sociais tecem fragmentos de interacção para formarem uma imagem coerente deles mesmos e dos outros, uma vez que *“as pessoas criam um mundo de significados, para o próprio indivíduo e para os outros.”*

As pessoas podem recriar o mundo quando interagem com outros e voltar a recriá-lo um momento mais tarde, o qual não existe fisicamente, nem apenas na mente de uma única pessoa, é uma criação conjunta construída através de uma mútua cooperação de uma comunidade de criadores (Hurwitz, 1993, p.33).

With Goffman (1959 -1983), Birdwistell (1970?) e Leeds-Hurwitz (1989) argumentam que é particularmente através dos pequenos comportamentos do dia-a-dia (não com os símbolos chave), que a informação é convencionada (para o próprio e/ou grupo) e transmitida ao longo de gerações.

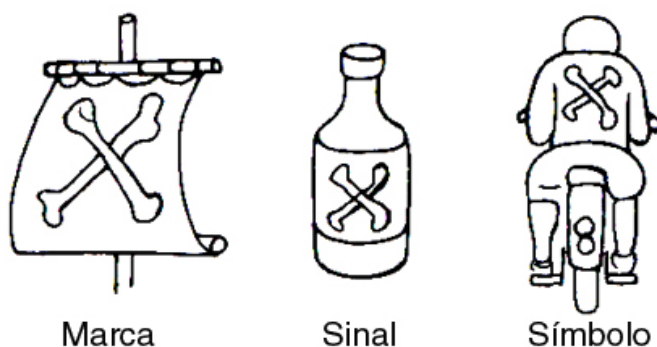
Como refere posteriormente Maslow (1992), também Von Bertalanffy (1965) sugere que tendo satisfeito as suas necessidades biológicas, o indivíduo passa a viver num mundo de símbolos (mundo social) em vez do natural, sobre o qual não tem poder de produção. Para Carey (1989), primeiro cria-se o mundo pelo trabalho simbólico para depois se começar a viver nele, seguindo-se tendencialmente o esquecimento da capacidade de o recriar.

Então, para que um símbolo tenha valor, necessita de um significado partilhado em resultado da interacção social (Hurwitz, 1993, p. 34) cuja extensão funcional são os *“símbolos da identidade”* de um grupo em particular (o que envolve o metasigno), que indicam também características como o status.

Adrian Frutiger (1981, p.177) alerta que frequentemente o termo símbolo é usado erradamente, confundindo-se por exemplo com signos, marcas ou sinais de novas descobertas científicas. O autor refere que no âmbito da expressão gráfica não alfabética, é difícil ter certeza do significado simbólico de alguns signos como no exemplo da figura 6.

Figura 6





Fonte: Adrian Frutiger (1981, p:178).

## 2.4- Os códigos

Em semiótica um código é um sistema de signos com relações e significados e como o signo, poderá ser mais ou menos objectivo (ou subjectivo).

Tecnicamente os semióticos consideram que um grupo de signos é um código (Leeds-Hurwitz, 1993), um sistema, modelo ou rede (grupos de signos). Trata-se de uma colocação e organização dos signos no grupo, conferindo-lhes significado (não apenas da relação significante e significado). O código implica não apenas agrupamentos, mas também regras de organização individual – o código como um conjunto de signos e regras para o seu uso.

Os signos como as palavras encontram-se num contexto e num discurso ou texto, para que sejam entendidos, de contrário entendem-se apenas parcialmente.

As relações entre signos numa mesma rede, devem ser compreendidas para conhecer o significado (assim o exige a lógica), é disso um bom exemplo a linguagem é (de código), objecto de grande interesse para Saussure – *“Claramente a linguagem inclui mais do que uma lista de vocabulário; as regras para combinar itens individuais, termos gramaticais, formam partes críticas do mesmo conjunto”* (Hurwitz, 1993, p. 53). No entanto, o fenómeno não ocorre apenas com a linguagem, mas com todos os outros códigos sempre integrando não apenas os conjuntos de signos relacionados, mas também as regras para o seu uso.

A linguagem como modelo do código tem visíveis limitações e inconvenientes entre os quais os seguintes:

- 1º - Linguística descritiva – foco na quase totalidade do texto, incluindo um pouco o seu contexto); os sociólogos têm a Sociolinguística – o estudo do uso discursivo, escolhem um contexto geral para entenderem as considerações.
- 2º - Código digital – os signos e palavras são claramente distinguíveis uns dos outros. Outros códigos são analógicos – os signos estão

interligados e apenas separados por análise. Os códigos digitais são mais fáceis de compreender e analisar do que os analógicos.

- 3º - O desenvolvimento exacto da correlação das regras gramaticais é provavelmente impossível, o que dificulta as previsões comportamentais.
- 4º - O uso da linguística é primário. As palavras antecedem as acções e outros aspectos de comunicação não verbal.

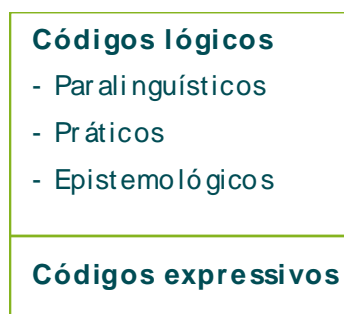
Os códigos lógicos são objectivos, com uma forte convenção, denotam, chamam à atenção e incluem códigos paralinguísticos (alfabetos, código morse, braille, dos semáforos, etc.) e epistemológicos (códigos científicos, matemáticos, etc.). Pierre Guiraud (1971)<sup>14</sup> também incluiu os códigos proféticos (*mantic codes* - comunicação com os deuses) entre os códigos lógicos.

Os signos científicos são maioritariamente arbitrários, embora em geral possam ser homólogos ou estruturalmente analógicos. A arbitrariedade liberta a notação das analogias indesejáveis (Ex: H2O é constituído por três signos arbitrários e a combinação é homóloga).

Os Códigos expressivos são subjectivos com fracas possibilidades de convenção, que conotam e chamam à participação (por exemplo linguagem corporal não verbal).

Na Figura 7 apenas estão listados códigos lógicos e expressivos, os quais estão em contínua dilatação. Uma marca apenas é lógica se esta facilitar a orientação, e expressiva se por exemplo exprimir os sentimentos do remetente.

Figura 7



<sup>14</sup> GUIRARD, Pierre – Semiology. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1971.

## 2.5- Modos de comunicação

Antes de discutir a expressividade ou a lógica das marcas, é necessário observar os modos de comunicação (figura 8) propostos por Pierre Guirard (1971):

- 1- A indicação lida com o ser, e está associada a todos signos sociais por reunir qualquer indicação identitária (ao nível individual - alcunhas, nomes, monogramas, assinaturas; ou colectiva – uniformes, heráldica, signos comerciais, identidade visual e a marca).
- 2- A ordem refere-se às instruções dadas pelo emissor por comando ou sugestão.
- 3- A representação prende-se com o conhecimento, por exemplo da ciência e da arte.

Figura 8

| <b>Tipos de códigos</b>                                      | <b>Indicação<br/>Ser</b>        | <b>Ordem<br/>Acção</b> | <b>Representação<br/>Conhecimento</b> |
|--|---------------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| Códigos objectivos<br>Denotação/conotação                    | Insígnias                       | Sinais                 | Ciência                               |
| Códigos<br>Expressivos/subjectivos<br>Conotação/participação | Moda<br>Comportamento<br>diário | Festival de<br>um jogo | Literatura                            |

Legenda: Ligação entre códigos lógicos e expressivos com os três modos de comunicação.

Como o seu próprio autor reconhecia, a tabela anterior, não é genericamente aplicável a todos os tipos de comunicação, como é exemplo a publicitária, mas permite classificar áreas onde os códigos operam (e não só os códigos), uma vez que estes funcionam de diversos modos.

Aplicando a tabela às marcas comerciais e sociais, pode observar-se que estas funcionam no campo da objectividade e da indicação, permitindo a distinção mas também da subjectividade, uma vez que também expressa sentimentos não necessariamente intencionais.

## 2.6- Signos naturais ou arbitrários

Para Mollerup (1997, p.82-89) e Hurwitz (1993, p.31-44), em princípio a convenção<sup>15</sup> faz parte de todos os signos e é a sua consistência que determina o significado. As convenções podem ser mais *explícitas* e correspondentes (estabelecida por acordo) ou mais ou menos *implícita* (estabelecida por uso ou hábito).

Um exemplo de signo pouco natural ou arbitrário é o *cartoon político*, onde a semelhança não é próxima à pessoa, mas uma acentuação de alguma característica sua. Este conceito é importante pois permite caracterizar cada e todas as categorias de signos (ícone, índice, símbolo).

Rocha (1986) considera que os signos índice podem ser verdadeiramente naturais (por exemplo o fumo, que é indício de fogo) ou expressivos (revelado involuntariamente de forma expressiva, como um gesto corporal que é indício de cansaço).

As alianças de casamento correntes como símbolo do status do relacionamento são pouco naturais, enquanto que alguns anéis mais inusuais apresentam duas mãos entrelaçadas já o são, pois demonstram mais facilmente a ligação entre duas pessoas. As flores vermelhas são pouco naturais como significantes do romance e amor e não há uma razão lógica pela qual os narcisos amarelos não sirvam igual efeito, embora a tradição diga o contrário.

Enquanto a *denotação* se refere ao primeiro significado óbvio e explícito de um signo a *conotação* refere-se ao implícito, convencional, um segundo significado imposto por uma cultura específica.

Para a semiótica, a marca natural é compreendida sem uma forte convenção (ex.: um peixe na porta de uma loja – é lido como peixaria), enquanto que a arbitrária depende de uma forte convenção por acordo ou hábito (um mocho na porta de uma loja – é lido como livraria), mas é importante notar que a cultura desempenha um papel fundamental (para um estudante ou conhecedor de mitologia Grega e Romana, o mocho será um signo natural). Poderá concluir-se que quanto mais arbitrário for o signo, maior a necessidade de convenção para o seu correcto entendimento.

Relacionados com a cultura e com o código, os autores Hodge e Kress (1988), citados por Hurwitz (1993), sugerem que “metasignos são conjuntos de marcas de fidelidade social (solidariedade, identidade e ideologia do grupo) os quais penetram na maioria dos textos”. Exemplos de metasignos incluem estilos e acentos entre outras possibilidades. O conceito de metasigno organiza signos

---

<sup>15</sup> A convenção refere-se ao nível de tradição ou hábito associado a determinado signo

hierarquicamente: designa alguns mais genericamente do que outros (metasignos, gerais dizem-nos como interpretar outros mais específicos que de outro modo podem ser igualmente prováveis para conter uma de muitas interpretações). Os metasignos da identidade do grupo são os mais numerosos e particularmente intrigantes, são exemplo o sotaque de determinada região, um casamento num estádio de futebol ou noivos vestidos de palhaço.

Assim, segundo Rocha (1986), é possível apresentar os signos da seguinte forma:

Figura 9



Fonte: adaptado de Carlos de Sousa Rocha (1986, p:65)

## 2.7- O significado de uma marca

Como foi referido, a marca pode ter diversos significados em diferentes níveis, na realidade tem uma tripla função: distinção (apresenta a empresa, e individualiza-a por distinção) e descrição que se subdivide em categoria (comunica a empresa pela descrição) e atribuição (revela competência e qualidades).

A distinção relaciona-se com a função referencial de Roman Jakobson, enquanto que o aspecto descritivo é mais complexo por poder incluir a emoção (se uma marca representa um barco e pertence a uma empresa de barcos trata-se de uma referência ao sector de actividade - categoria, mas se o seu aspecto for tecnológico surge a função emocional – atributo moderno).

A marca pode ainda ser relacionada com a dupla função da linguagem ao nível referencial e emocional. A marca poder ter o seu significado alterado ao longo do seu tempo de vida, pois os seus públicos terão em conta a performance da empresa e dos seus produtos, independentemente da intenção do emissor.

Então, será possível dizer que uma marca tem um complexo leque de significados, podendo subdividir-se em: *propósito* (o que a empresa pretende

alcançar com a marca), *significado descodificado* (se a marca identifica, dá informações sobre os objectivos e qualidades) e *significado aberrante descodificado* (a adição de outros significados com base em dados que vão para além do controlo da empresa).

## 2.8- A dupla dimensão da marca

Para Chaves e Belluccia (2003, p: 15) “*nenhuma entidade contemporânea prescinde do seu signo gráfico normalizado, como identificador institucional*”, o que terá provocado uma associação quase exclusivamente visual ao conceito de marca, mesmo que este, por si, só não comunique todos os atributos corporativos.

Per Mollerup (1993, p.88) esclarece que “*quando se fala em marca, fala-se de aspectos verbais e visuais da identidade dos produtos*” referindo-se à sua capacidade de comunicação retórica (incluindo o nome) da organização, produto ou serviço e semântica.

Poder-se-á referir que a marca tem uma dupla dimensão de identidade. Nas palavras de Joan Costa (2004), a primeira refere-se à sua componente material comunicacional e a segunda ao imaginário social (imagem mental ou reputação), incluindo classes de produtos ou serviços, a reputação e a atmosfera construída em seu redor – o seu mundo simbólico. O autor Joan Costa (2004, p.18), afirma que “*desde a revolução Francesa, a marca deixou de ser uma coisa, um signo, para se converter num fenómeno. Um fenómeno socio-económico, político e cultural, mas também legal, formal, semiótico, etc.*”

Chaves e Belluccia (2003, p.17) esclarecem que falar de “*capital de marca*” é fazer referência ao fenómeno de acumulação de valor atribuído à organização, que, por uma tendência natural de economia própria da comunicação humana, se condensa na sua marca conceptual e gráfica.

Será então plausível referir que em todas as suas dimensões a marca é consequência de associações decorrentes da experiência e cultura do receptor, tendo em conta mensagens recebidas directa ou indirectamente da organização (os produtos ou serviços, objectos gráficos, embalagens, a qualidade, a retórica, os preços, a imagem do staff, os ambientes, entre outros – figura 10), que funcionam como grupos e sistemas de signos e que enquanto código, culminam no imaginário social colectivo.

Figura 10



Legenda: A embalagem faz parte da marca como associação secundária

## 2.9- Identificação planeada e espontânea

Será importante referir que nem todos os representantes (marcas) são resultado de planeamento da organização, podem decorrer de dados transmitidos sem intensão, como é exemplo a percepção do cliente face ao edifício da empresa (Chaves e Belluccia, 2003).

A torre Eiffel que foi construída para a Exposição Universal de 1889, funciona como identificador visual da cidade de Paris, ainda que as suas características em nada que descrevam a cidade, mas por que foi estabelecido por convenção pelo uso – identificação espontânea (Chaves e Belluccia, 2003). O mesmo ocorre com as marcas (Chaves, 2003), em Portugal na década de 70, houve uma grande projecção na comercialização de casacos tipo desportivo, impermeáveis e com capuz (o anoraque) sob a marca Kispo, cuja designação passou a ser definição dessa gama de produto<sup>16</sup>.

Ainda que as marcas tenham sido planeadas, podem ter o seu significado alterado espontaneamente através do trabalho simbólico quotidiano, a exemplo do que ocorreu com a Kispo e com outras marcas como x-acto, a aspirina ou o Cimbalino (que no Porto designa qualquer café expresso).

Chaves e Belluccia (2003, p.18) acrescentam que *“de forma espontânea, mais cedo ou mais tarde, a qualquer identificador de uma entidade ser-lhe-ão conferidos os seus atributos”*. Nesse sentido, qualquer identificador serve, mas de forma espontânea não há garantias de que a atribuição seja rápida e com o sentido desejado, por isso é importante que seja planeada, como se verá no quinto capítulo deste estudo.

<sup>16</sup> Segundo Clotilde Perez (2004, p.11) este fenómeno recebe o nome de metonímia, *“uma figura retórica que consiste no uso de uma palavra fora do seu contexto semântico normal, por ter uma significação que tenha relação objectiva, de contiguidade, material ou conceptual com o conteúdo ou o referente ocasionalmente pensado”*.

## 2.10- O signo gráfico

Centrando agora as atenções na identificação planeada especificamente na dimensão comunicacional da marca, cabe referir que os signos gráficos podem ser mais descritivos (signos naturais) ou simbólicos (motivados ou arbitrários) e como já referido, a necessidade de convenção varia.

A marca gráfica é um signo visual que poderá ser constituído por um logótipo, um sinal, ícone ou símbolo (individualmente ou em par).

Dos possíveis constituintes do signo visual da marca, apenas um não foi já definido: o logótipo. Rocha (1995, p.139)<sup>17</sup> aponta a origem do termo logótipo, ao referir que *“no séc. XVIII, na Inglaterra, os tipógrafos, por razões de comodidade de composição, decidiram que certas associações de letras, que se verificavam com muita frequência, passariam a constituir um único tipo<sup>18</sup> móvel”* (figura 11). Referindo também, que quando as designações das empresas se tornaram frequentes, ter-se-ão fundido num só tipo (facilitando a sua composição) com a designação de logótipo.

Figura 11



Fonte: Carlos de Sousa Rocha, 1995, p: 139.

Resumidamente, um logótipo será uma palavra projectada graficamente de forma única. Uma junção de letras numa matriz, geralmente do mesmo tipo, formando um grupo, sigla ou palavra identificadora de uma organização, produto ou serviço (Rocha, 1995).

## 2.11- A marca em toda a sua dimensão semiótica

Como já foi visto, a marca é constituída por uma dimensão comunicacional onde se inserem vários tipos de signos relacionados com a retórica (incluindo discurso e nome), com a materialização visual (marca gráfica) e com todo o ambiente e contexto de uso (edifícios, empregados, etc.), mas falta referir que também pode existir uma correspondência *sonora e/ou olfactiva*.

<sup>17</sup> ROCHA, Carlos de Sousa - Design Gráfico: Panorâmica das Artes Gráficas II. 1ª Ed. Lisboa: Plátano editora, 1995.

<sup>18</sup> Em tipografia cada letra é impressa com o auxílio de um carácter a que se chama tipo.



Será este sistema de signos interrelacionados capaz de definir a retórica, que irá culminar numa imagem mental colectiva, a funcionar como um sistema vivo em constante alteração (Joan Costa, 2004).

## 2.12- A imagem gráfica e imagem corporativa

Compreendendo a dupla dimensão da marca, será possível introduzir o termo “imagem”, utilizando-o para designar tanto o que se representa visualmente como mentalmente.

Yves Zimmermann (1993, p.11 e 38),<sup>19</sup> entende que “a imagem gráfica” designa um processo cujo objecto é definir, projectar e materializar a identidade corporativa mediante signos (apenas os elementos visuais) – *“No símbolo ou no logótipo, em cores, em tipografia: no jogo entre a multiplicidade de relações visuais entre todos estes elementos básicos de identidade visual, uma empresa exhibe publicamente a sua imagem e em simultâneo, o seu ser”*.

A imagem corporativa refere-se a uma análise feita pelos públicos, que resulta de todos os dados provenientes da organização (podendo dar azo a diferentes interpretações ou imagens). Como refere Joan Costa (2004), a *imagem corporativa* não se refere ao design ou a imagens gráficas, mas antes à *imagem mental que o público faz de uma empresa ou organização*.

Confundem-se imagens *visuais* (eikon) com as imagens *mentais* ou da *imaginação* (imago). – *“Imagem gráfica não é identidade corporativa, ainda que esteja generalizado considerá-la enquanto tal... graficamente apenas, não se constrói a imagem nem a identidade corporativa, mas simplesmente a identidade gráfica, que contribui para a construção da imagem corporativa”*. (Joan Costa, 2004)<sup>20</sup>.

Consequentemente aos estudos de Costa (2004) os autores Davies, G. [et. Al] (2001), afirmam que Imagem corporativa é “a *visão da empresa, sustentada por «Stakeholders<sup>21</sup>» externos, principalmente clientes*”.

Em síntese, como afirma Zimmermann (1993) “a *imagem corporativa engloba e transcende a imagem gráfica. O conceito subjacente ao posicionamento da imagem corporativa consiste na consideração de que qualquer coisa tangível, visível e inclusive intangível de uma empresa, pode ser entendida como*

---

<sup>19</sup> ZIMMERMANN, Yves - Zimmermann Asociados. Barcelona: Gustavo Gilli, S.A., 1993

<sup>20</sup> Afirmção de Joan Costa por e-mail enviado ao autor desta dissertação de mestrado.

<sup>21</sup> Qualquer indivíduo ou grupo que possa beneficiar ou ser prejudicado pelas acções da organização, dos quais os clientes são os mais importantes.

*uma representação desta; como um modo e meio pelo qual se manifesta o seu ser, a sua identidade”.*

## **2.13- A identidade corporativa**

Referindo-se à confusão de terminologias, Joan Costa (1992, p.23)<sup>22</sup>, esclarece sobre a identidade corporativa:

- 1- *“Não se trata de uma simples variante da disciplina do design gráfico.*
- 2- *O seu objectivo não é simplesmente dotar as empresas de «marcas» as quais são confundidas com logótipos.*
- 3- *Devem-se estabelecer normas de aplicação dos ditos signos da marca, mas na realidade muitas vezes são apenas pseudonormas, sempre repetidas, não sendo senão a cópia indefinida de um manual cujo modelo está ultrapassado e não serve as necessidades de cada empresa em particular”.*

Para Yves Zimmermann (1993), o projecto de identidade corporativa sintetiza e confere coerência em três âmbitos públicos e identitários: 1- a comunicação (independentemente da sua classe); 2- a envolvente (a presença pública de qualquer ídole - arquitectura, interiores, sinalética); 3- as suas actuações (a filosofia de produtos ou serviços que oferece, o contacto directo com a empresa - atendimento telefónico, contacto pessoal ou escrito, etc.). Enquanto para Davies, G. [et. Al] (2001) a Identidade corporativa é *“a visão interna, que o staff tem da empresa. Segundo Albert e Whetten’s (1985, citado pelos autores anteriores), trata-se da noção de «Como nos vemos a nós próprios»”*

## **2.14- Semiótica corporativa**

Porém faltará relacionar os conceitos, numa cadeia lógica de interacção que permita saber onde e como os termos se cruzam e como funcionam individualmente. Para isso, encontrou-se como adequada a proposta de Norberto Chaves (1988), onde se procede ao desdobramento do problema em quatro elementos distintos (figura 12): 1-realidade; 2- identidade; 3- comunicação; 4-imagem corporativa.

Figura 12

---

<sup>22</sup> COSTA, Joan – Identidad Corporativa. Barcelona: Ceac, 1992.



Fonte: Norberto Chaves (1988, p:27)

Relacionando os conceitos obtêm-se seis comparações:

- 1 . Realidade Corporativa/Identidade Corporativa
- 2 . Realidade Corporativa/Comunicação Corporativa
- 3 . Identidade Corporativa/ Comunicação Corporativa
- 4 . Identidade Corporativa/Imagem Corporativa
- 5 . Comunicação Corporativa / Imagem Corporativa
- 6 . Imagem Corporativa/Realidade Corporativa

O fenómeno corporativo fica totalizado nas suas dimensões analíticas, não como facto económico ou técnico, mas semiótico, que processa frequentemente o discurso da sua identidade.

Para Norberto Chaves (1988, p.31) *“por semiótica<sup>23</sup> Institucional, deve entender-se o processo espontâneo, artificial ou misto, pelo qual uma instituição produz e comunica o discurso da sua identidade no seu contexto, e motiva uma determinada leitura que determinará a sua própria imagem”*.

#### Realidade Corporativa:

A Realidade Corporativa situa-se num plano do material, dos factos e dados objectivos, factos reais, anteriores e independentes da “consciência organizacional”.

Trata-se da entidade jurídica e do funcionamento concreto da organização; da estrutura organizativa e operativa; a realidade económico-financeira; a sua infra-estrutura e recursos materiais; a integração social interna (individual, de grupo, societária, técnica, etc.); o sistema de relações e condições de comunicação interna e externa; entre outros.

<sup>23</sup> Semiografia – (do Gr. *semeíon*, sinal + *gráphein*, descrever) representação por meio de sinais.

#### Identidade Corporativa:

A Identidade Corporativa é um conjunto de atributos assumidos como próprios, pela organização, que constitui o “discurso da identidade”. Desenvolve-se no interior da organização, como acontece com um indivíduo.

São construídas formas de auto-representação, através da sua actividade regular, mas sobretudo no diálogo constante com os seus interlocutores.

A Identidade Corporativa é um quadro complexo uma vez que resulta de um conjunto de visões não necessariamente semelhantes. Cada sujeito social tem conhecimento do que é, uma noção do que pretende que pensem dele, e de como não pretende ser visto. Trata-se de uma opinião ideológica que resulta do que a organização é/situação actual (plano real); as perspectivas, o imediato e o projectual.

#### Comunicação Corporativa:

A Comunicação Corporativa é um conjunto de mensagens efectivamente emitidas. Consciente ou inconscientemente, voluntária ou involuntariamente, pois basta que exista uma entidade percepcionável, para que a sua envolvente receba comunicações. Não é portanto, o mesmo que Comunicação da Identidade Corporativa.

De todas as mensagens emitidas, apenas algumas se referem directamente e especificamente à identidade (publicidade, declarações públicas sobre a organização, documentos e memórias descritivos; etc). No entanto, o processo de comunicação não se esgota nestas mensagens.

A comunicação da identidade não é um tipo de comunicação concreta, mas uma dimensão de todo o acto de comunicação; pois ainda que existam mensagens com a função directa de aludir à identidade, todas as restantes acabam por o fazer de forma indirecta.

A identidade é um conteúdo semântico anexado a todo o tipo de significantes e que circula, directa ou indirectamente, por todos os canais de comunicação próprios da organização.

São suportes da identidade, a própria organização no seu conjunto, ou seja, a totalidade de factos materiais e humanos. Como refere Norberto Chaves (1988, p.25), *“deste ponto de vista, a instituição é um território signifiante que fala de si mesmo, que se auto-simboliza através de todas e cada uma das suas regiões”*, como pode ser exemplo o símbolo ou logótipo.

#### Imagem Corporativa:

A Imagem Corporativa é o objectivo final do projecto de design de comunicação.

A imagem Corporativa é o registo público dos atributos identificatórios e por vezes identitários da organização. É a interpretação espontânea ou intencional feita pela sociedade, de cada grupo, sector ou colectivo, acerca da organização.

Para uma maior aproximação ao conceito de imagem corporativa será necessário encará-lo para além da sua componente gráfica e entender a sua designação enquanto atribuição de carácter de uma representação colectiva de um discurso imaginário colectivo.

## **2.15- Relações entre componentes corporativos (realidade; identidade; comunicação; imagem):**

Os elementos corporativos apresentados não constituem objectos empíricos diferentes, mas dimensões analíticas de uma *unidade indivisível*, onde qualquer alteração individual se reflecte no todo (pelo que faz todo o sentido verificar as suas interacções).

A Realidade e a Comunicação Corporativa pertencem ao plano objectivo e factual, exteriores à consciência de que deles se tem, enquanto a Identidade e a Imagem Corporativa são construções ou representações idealizadas pertencentes ao campo da subjectividade do que se crê que sejam.

### **1- Realidade Corporativa/Identidade Corporativa**

Na linguagem profissional existe alguma tendência para confundir estas duas realidades, quando a primeira pertence ao plano factual e a segunda é um sistema de representações – um mundo simbólico. Por outro lado, a auto-representação não é um reflexo perfeito da realidade, pois tendo em conta o grande número de dados, apenas alguns passam a figurar como referências.

Por serem oriundos dos órgãos da gestão, os dados da identidade integram informações idealistas como expectativas e intenções em resultado de uma selecção.

Partindo da mesma realidade distintos sectores internos fazem leituras diferentes, o que faz com que a identidade corporativa não seja homogénea. A identidade terá de nascer do fruto de uma negociação de visões. É desta crise de identidade, que normalmente resultam as encomendas para intervenção sobre a imagem.

### **2- Realidade Corporativa/Comunicação Corporativa**

Neste caso ambas são duas realidades objectivas e como referido, a comunicação corporativa refere-se ao sistema de mensagens explícitas, mas

também à totalidade de significações, denotadas ou conotada, verbais ou não verbais, que remetem para a identidade.

A realidade corporativa é um corpo semiótico que comunica constantemente, enquanto que a comunicação é uma dimensão intencional dessa realidade.

### 3- Identidade Corporativa/ Comunicação Corporativa

Trata-se de uma representação ideológica e de um sistema de peças significantes, que lamentavelmente são frequentemente confundidos.

Há que distinguir, pois se um é composto pelos factos comunicacionais concretos (Comunicação Corporativa), o outro (Identidade Corporativa) são os seus *conteúdos referenciais*. Ou seja, um é a mensagem e outro o conteúdo da mensagem.

O duplo erro, refere-se ao perigo real de limitar a identidade ao conjunto de mensagens efectivamente emitidas e percebidas.

O fenómeno do segredo empresarial é um facto corporativo fundamental para marcar a diferença entre identidade e comunicação, uma vez que nas mensagens efectivas existe um conteúdo ideológico que encerra alguma “opacidade” ou selecção da informação.

A confusão entre Identidade e Comunicação Corporativa leva a dois erros essenciais, que quando acumulados, acabam por gerar problemas de imagem: o primeiro é a acreditar que uma mera gestão correcta, por si emite os códigos comunicacionais identificadores igualmente correctos; o segundo erro é pensar que a comunicação corporativa esgota os conteúdos semânticos da organização e que por isso o sistema de comunicação é a identidade.

Ambos conceitos, ainda que diferentes, estão interligados numa óptica cultural. Qualquer acto comunicacional é um intercâmbio de mensagens identificativas, como todo discurso da identidade serve para ser comunicado ou ainda, que todo o sistema de mensagens é comunicação da identidade.

Na sua realidade semiótica, a realidade corporativa opera como mensagem alusiva à identidade.

### 4- Identidade Corporativa/Imagem Corporativa

Como referido, a *identidade* auto-representa a organização, e a *imagem*, as formas de representação desenvolvidas pelos seus públicos-alvo. Ambos conceitos são opiniões geradas, embora o primeiro seja interno e o segundo externo.

A linguagem profissional confunde estes dois termos, sobretudo ao designar o sistema de signos identificadores da organização, pelo que é muito

frequente encontrar escrito “*Manual de identidade corporativa*” ou “*Manual de Imagem Corporativa*”.

#### 5- Comunicação Corporativa / Imagem Corporativa

Qualquer comunicação implica uma mensagem emitida e reproduzida. Mas uma vez que todos os receptores recriam as mensagens recebidas, existe sempre um desfasamento entre Comunicação e Imagem Corporativa, ou seja, *entre a mensagem emitida e o seu processamento ou integração pelo destinatário*.

Há uma inevitável recodificação das mensagens recebidas, que quando combinadas com a inércia dos processos de identificação pública (imagem) podem causar um desequilíbrio.

#### 6- Imagem Corporativa/Realidade Corporativa

Embora os dois conceitos se confundam, a imagem corporativa é um estado de opinião, enquanto a realidade se refere a factos reais.

Por definição, a função da imagem é produzir um efeito ilusório da realidade (mundo simbólico), criando no receptor, um estado de convicção do que ele crê que seja o real. A representação assume o papel de realidade, pelo que ambos conceitos (embora diferentes) devem caminhar para o mimetismo.

### 3- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA IDENTIDADE CORPORATIVA

Como se observa neste trabalho, não faz sentido abordar o tema da gestão de identidade corporativa, sem conhecer a origem de tais preocupações, quando a marca passa a assumir um papel relevante. No entanto, não é possível realizar um estudo exaustivo sobre a história da marca, sob pena de não dar resposta à questão levantada na presente tese.

Embora, ninguém ouse afirmar uma data para o nascimento da marca, os achados arqueológicos e os estudos históricos têm revelado bastante informação sobre as suas diferentes funções e usos e será possível mostrar alguns dos seus antecedentes.

Tendo em conta as alterações funcionais, utilitárias e semióticas da marca, o autor Joan Costa (2004), considera quatro “nascimentos” diferentes.<sup>24</sup> Por outro lado Per Mollerup (1997, p.16)<sup>25</sup> propõe uma abordagem histórica baseada em três vectores de utilidade da marca: identidade social (quem é ou quem diz); propriedade (de quem é); e origem (de onde vêm). Referindo ainda que *“é uma suposição lógica que todas as marcas de identidade social e todos os certificados de origem, resultam da necessidade e do desejo. É igualmente seguro, assumir que marca de orelhas<sup>26</sup>, e as marcas de herdade foram quase exclusivamente inspiradas pela necessidade”*.

A junção dos dois métodos de estruturação foi considerada adequada à organização da presente abordagem que, de forma sucinta, pretende retratar os antecedentes históricos da identidade corporativa, no mundo e em Portugal, analisando a marca numa perspectiva semiótica onde se transita do signo ao código.

É importante referir que, embora a estrutura seguida tenha base no trabalho dos autores referidos, a recolha de informação fundamenta-se em diversas publicações.

Ao longo das quatro fases, em que se dividiu esta abordagem histórica, encontram-se contempladas alguns dos muitos factores que contribuíram para o surgimento da Identidade Corporativa ou universo simbólico da marca, cuja complexidade tem vindo a aumentar.

---

<sup>24</sup> “As marcas, nasceram no contexto comercial. E ainda que pareça um paradoxo, não nasceram com os produtos de intercâmbio e de consumo. Nasceram com os seus recipientes. A função de significar unia-se, já desde o início, à de identificar. Ainda hoje, identidade e significado fazem a singularidade das marcas. Vejamos como nasceram e renasceram através dos tempos”. Joan Costa (2004, p.27) – La imagen de marca.

<sup>25</sup> Mollerup, Per - *Marks of excellence: The history and taxonomy of trademarks*. Londres: Phaidon Press, 1997.

<sup>26</sup> Marca ou sinal nas orelhas de animais domésticos



## 3.1- Primeiro nascimento da marca – a marca para identificar

### 3.1.1- A pré-história da marca

A necessidade de registo parece ter sido uma das primeiras manifestações humanas. Carlos de Sousa Rocha (1995, p.16) escreve que *“o Homem talvez tenha começado a ter consciência da possibilidade de comunicar graficamente quando pela primeira vez se deu conta da sua sombra ou da sombra dos outros seres e objectos projectadas pelo chão, ou antes, por ser mais sugestiva, na parede de uma caverna à luz tremente de uma fogueira.”*<sup>27</sup>

O registo não se terá limitado às cavernas, servindo-se o Homem de objectos de menor dimensão que permitiam o transporte da informação, como sejam ossos, pele de animais, madeira, ou por exemplo o barro que terá permitido o desenvolvimento do sistema de escrita cuneiforme dos Assírios e Persas, em placas de argila (utilização do cunho) e mais tarde em pedra<sup>28</sup> cerca do ano 3100 a. C. no Sul da Mesopotâmia.

A ideia de distinguir a identidade, a autoria e a propriedade justificará a denominação de um signo como marca (como são exemplo sinetes pessoais ou os marcos de propriedade, cujo uso se prolongou até à actualidade). Conforme Clotilde Perez (2004, p.6)<sup>29</sup> antes da escrita já existiriam nomes (designação verbal) permitindo a sua identificação unívoca. Segundo a autora, a assinatura terá surgido com os povos nómadas para assinalar propriedade do gado e de objectos, adiantando que foram descobertos vestígios de assinaturas em barro, procedentes da Idade da pedra.

Segundo Frutiger (1981, p.236) a denominação verbal individualizadora da pessoa (o nome) encontra as suas raízes na pré-história, bem anteriores a qualquer escrita (Figura 13). Para o autor, a assinatura deve ter começado com os povos nómadas enquanto forma de distinguir bens materiais (Figura 14) e poderá ter influenciado ou mesmo passado a integrar alfabetos.

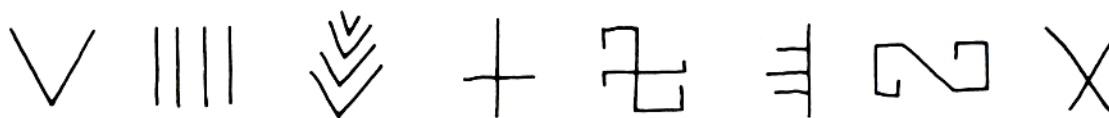
---

<sup>27</sup> Carlos de Sousa Rocha, Design Gráfico - Panorâmica das Artes Gráficas II, Plátano Editora, 1ª Ed., Lisboa, 1995.

<sup>28</sup> Para além da contabilidade, os Sumérios começaram também a utilizar a sua descoberta noutro tipo de textos, como legislação, narrações históricas e relatos épicos, de que são exemplo o famoso código de Hammurabi e o poema de Gilgamesh, estes gravados não em argila mas em pedra (Carlos Pinheiro).

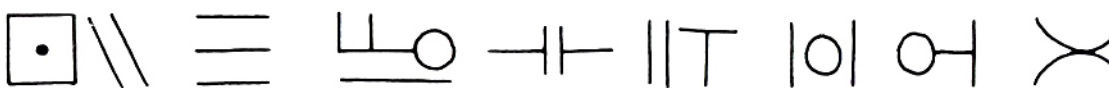
<sup>29</sup> Signos da Marca, Expressividade e Sensorialidade, São Paulo: Brasil, Pioneira Thomson Learning.

Figura 13



Fonte: Marcas em vasilhas Neolíticas, Frutiger (1981, p:236)

Figura 14



Fonte: Ferros de marcar de povos nómadas, Frutiger (1981, p:236)

Os escritos proto-elamitas (entre 3200 e 2500 a.C) da zona do actual Irão, conhecida anteriormente por Elam, (são apenas ligeiramente posteriores aos mesopotâmicos mais antigos), cuja primeira fase é pictórica e de natureza administrativa<sup>30</sup>.

Localizado entre a Índia e o Paquistão, o Vale do Indo terá sido o cenário para o surgimento de um dos primeiros sistemas de escrita, cerca do ano de 2.500 a.C, ainda por descodificar.

As escavações de Harappa e Mohenjo Daro, por exemplo, continuaram a revelar dados sobre este povo dividido entre uma cultura urbana e o comércio internacional desenvolvido. Os seus signos sugerem uma rede consideravelmente extensa de comércio antigo, centrado nos limites do Golfo Pérsico.

A história das marcas encontra-se intimamente relacionada com a da escrita. Há mesmo quem associe as inscrições *rúnicas*<sup>31</sup> utilizadas pelas tribos germânicas do séc. III e IV (Figura 15), com a marca da identidade dos canteiros. Porém, não se trata de um conjunto de marcas autónomas, mas sim de um alfabeto com o carácter discursivo das inscrições textuais, normalmente gravadas sobre objectos de madeira, mas também em rochas ou túmulos (que se conservaram melhor) (Joan Costa, 2004).

<sup>30</sup> A escrita no mundo. Pavilhão do Conhecimento – Ciência Viva. Acedido em 15 de Março de 2005 em: [http://www.pavconhecimento.pt/exposicoes/modulos/index.asp?acao=showmodulo&id\\_exp\\_modulo=403&id\\_exposicao=15](http://www.pavconhecimento.pt/exposicoes/modulos/index.asp?acao=showmodulo&id_exp_modulo=403&id_exposicao=15)

<sup>31</sup> Escrita desenvolvida nas regiões mais frias dos bosques da Europa, no primeiro séc. a.C. (Adrian Frutiger, 1981, p:94); Alfabeto ou conjunto de símbolos formalmente parecidos com os signos silábicos ibéricos utilizados há 4.400 anos a.C. no sul de Espanha e com os cortadores de pedra no Egipto e na Grécia (Joan Costa, 2004, p:31).

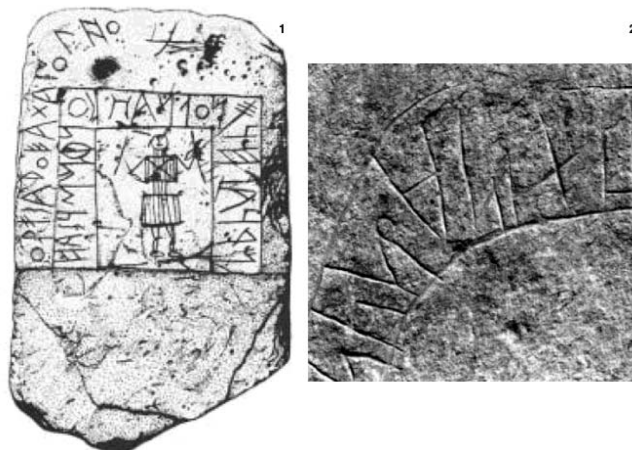
Figura 15



Fonte: Detalhe de gravura sobre madeira, em letras rúnicas (Joan Costa, 2004: 31)

Na Península Ibérica, estelas epigrafadas e outros achados arqueológicos mostram que durante a 1ª Idade do Ferro, alguns povos (tidos como pré-indo-europeus) que habitavam o sul de Portugal entre os séc. VIII e VI a.C. e que as fontes clássicas identificaram com os Cónios<sup>32</sup>, utilizavam uma escrita de estrutura alfabética. Segundo o Mário Varela Gomes<sup>33</sup>, a escrita do sudoeste<sup>34</sup> é a mais antiga da Península Ibérica e das mais recuadas do Ocidente Europeu (Figura 16).

Figura 16



Fonte: 1- Estela da 1ª Idade do Ferro do Sudoeste Peninsular, (Mário Varela Gomes, 1990, p: 32); 2- Pormenor de uma sequência da epígrafe de S. Martinho (Amílcar Guerra, *Revista Portuguesa de Arqueologia*, volume 5, número 2, 2002, p.227).

<sup>32</sup> Cónios (ou Kounéoi) são correntemente situados no sul de Portugal embora Jorge de Alarcão aponte a sua localização para o vale médio do Guadiana, em território actualmente espanhol. ALARCÃO, Jorge de – Novas perspectivas sobre os Lusitanos (e outros mundos), *Revista de Arqueologia*, Vol.4, n.º2, 2001. p: 335 à 338.

<sup>33</sup> GOMES, Mário Varela – O Oriente no Ocidente: Testemunhos Iconográficos na Proto-História do sul de Portugal, *Smiling Gods ou Deuses Ameaçadores*. Lisboa: Instituto Oriental, 1990. Estudos Orientais I: Presenças Orientalizantes em Portugal. Da Pré-História ao Período Romano.

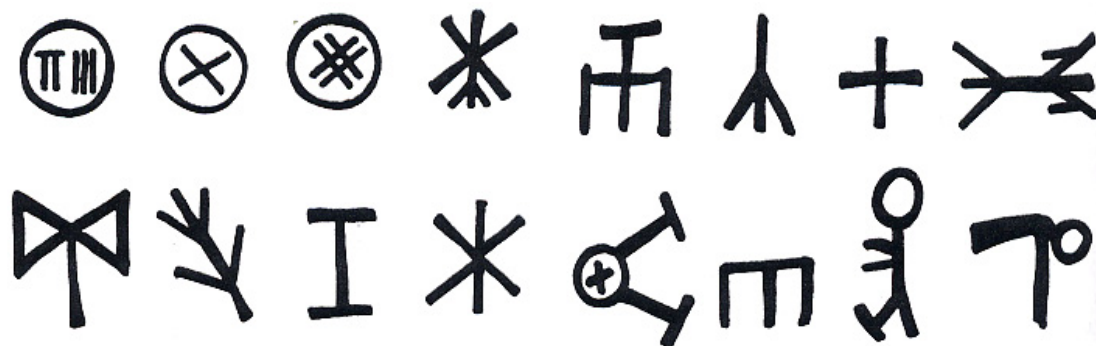
<sup>34</sup> Ainda por decifrar

Parece seguro afirmar que o Homem sentiu a necessidade de comunicar a posse de objectos ou propriedade (diferenciando-os) em bordados, tapetes dos povos nómadas do oriente<sup>35</sup>, através da temporã marcação de animais no Egipto e na Grécia. Ou mesmo para diferenciar famílias e linhagens, através da heráldica, utilizando brasões que certificam a nobreza e conferem um título nobiliárquico.

Nos primórdios da história, egípcios e sumérios já utilizariam os elementos fundamentais de uma arquitectura artística. Em palácios e templos, os babilónios, hititas e persas terão levado a arquitectura a um nível monumental, mas deverão ter sido os gregos a superarem a arte do Oriente e Médio Oriente com um génio criador que até hoje pode ser admirado no Parténon de Atenas e em outros vestígios.

Quanto às marcas de identidade, segundo Joan Costa (2004, p.32), estas aparecem em grande número de signos, nos primeiros edifícios egípcios<sup>36</sup> e na Grécia Micénica (cerca de 1600 a.C.), Persas e Caldeus (SOUSA, J. M. Cordeiro, 1929)<sup>37</sup>, onde eram gravadas nas pedras para a construção dos templos, marcadas pelos pedreiros (Figura 17).

Figura 17



Fonte: 1, 2 e 3 Três signos egípcios sobre blocos de pedra, no túmulo que o faraó Sahuré d'Ábusir mandou construir a norte da cidade de Memphis.

4 – Marca localizada em Mallia, norte de Creta.

5 a 16 – Gravações sobre pedra, cidade Phaestos, Civilização Minoica (civilização que floresce em Creta desde o ano 2000 a.C.).

(Joan Costa, 2004: 32)

<sup>35</sup> OLIVEIRA, F. Baptista de, História e técnica dos tapetes de Arraiolos, Fundação Calouste Gulbenkian

<sup>36</sup> Os egípcios foram pioneiros das grandes construções da Antiguidade. Os primeiros edifícios, construções domésticas ou tumulares, eram de tijolo. No IV milénio, a pedra começou a ser utilizada nas construções religiosas. A primeira pirâmide foi a do Faraó Zoser, da III dinastia, construída em degraus na região de Sakkarah. Projecto do arquitecto Imhotep, era uma mastaba (túmulo), sobre a qual se construíram outras em tamanho decrescente.

<sup>37</sup> Refere SOUSA, J. M. Cordeiro de, Marcas de Canteiro. Lisboa : Imprensa Nacional. Sep.: Arqueólogo português, nº 27, p: 49.

À medida que as construções exigiam mais sofisticação técnica a intervenção dos canteiros terá começado a ganhar importância.

Nas antigas construções encontraram-se marcas técnicas, cuja função terá sido indicar a posição ou encaixe das pedras, bem diferente do objectivo das marcas de identidade que na Idade Média ganharam destaque com o corporativismo (SOUSA, J. M. Cordeiro, 1928).

### **3.1.2- Monogramas – A marca como assinatura**

A forma das marcas parece estar condicionada pelos materiais nos quais é trabalhada, cerâmica, pedra, papel, prata ou madeira, etc., mas também pela necessidade, desejo e cultura dos marcadores.

Frutiger (1981) menciona que os monogramas estão sobretudo ligados a nomes de indivíduos de classe alta, dominadores, governantes ou líderes espirituais, que os usavam para certificar documentos. Segundo o autor, os monogramas figuravam com frequência nas moedas e selos dos governantes, que os limitaram ao plano bidimensional e ao uso de iniciais ou à abreviatura mais o título social.

Por seu turno, Per Mollerup (1997, p.24)<sup>38</sup> esclarece que *"o significado grego original do termo monograma é «linha única», compreendido como algo escrito ou desenhado em contornos. Actualmente a palavra é normalmente usada para indicar um sinal (signo desenhado) feito a partir das iniciais do nome de uma pessoa"*.

Porém, será conveniente lembrar, como o faz Frutiger (1981), que as assinaturas se relacionam com a literacia (ou iliteracia) do indivíduo assim como com o espaço ocupado (normalmente de dimensão centralizada e não comprida como o nome completo). A isso se refere Mollerup (1997) ao referir que os monogramas são caracterizados pela sua função de economia comunicacional do signo, enquanto assinatura ou síntese de identificação.

Como se poderá observar na figura seguinte os monogramas reais que podiam incluir um "R" para "Rex" (rei ou cabeça de estado) ou "Regina" (rainha), por exemplo "EIRR, Elizabeth Regina II" (Figura 18).

Figura 18

---

<sup>38</sup> Marks of excellence: The history and taxonomy of trademarks. Londres: Inglaterra, Phaidon Press.



Fonte: Mollerup, p: 25

Mollerup (1997) refere que alguns reis subscreviam com um monograma (Figura 19), como é exemplo o imperador romano Justino I (séc. I d.C.) e os reis franceses Thierry III (673-690) e Pepin le Bref (751-768) que corroboravam com uma cruz. O mesmo terá ocorrido com o povo francês na Idade Média, pelo que um único documento poderia ter uma fila de cruzes.

Em França, alguns livros de registo, já teriam uma linha, feita pelos notários, para facilitar a assinatura em cruz.

Figura 19



Fonte: De Carlos Magno até Filipe IV, os monarcas franceses assinavam com um monograma, com base numa cruz com um losango na intersecção. (Mollerup, pp:24)

As ditas rubricas eram facilmente lidas mas de difícil identificação e terá sido no séc. IV, que o orador e cônsul romano Symmacus sugeriu que mais do que legíveis os monogramas deveriam facilitar o reconhecimento (Mollerup, 1997).

Também em Portugal o uso de monogramas ou emblemas seria frequente entre os membros da nobreza e do clero, que os utilizavam como chancela de documentos oficiais portugueses (Figura 20).

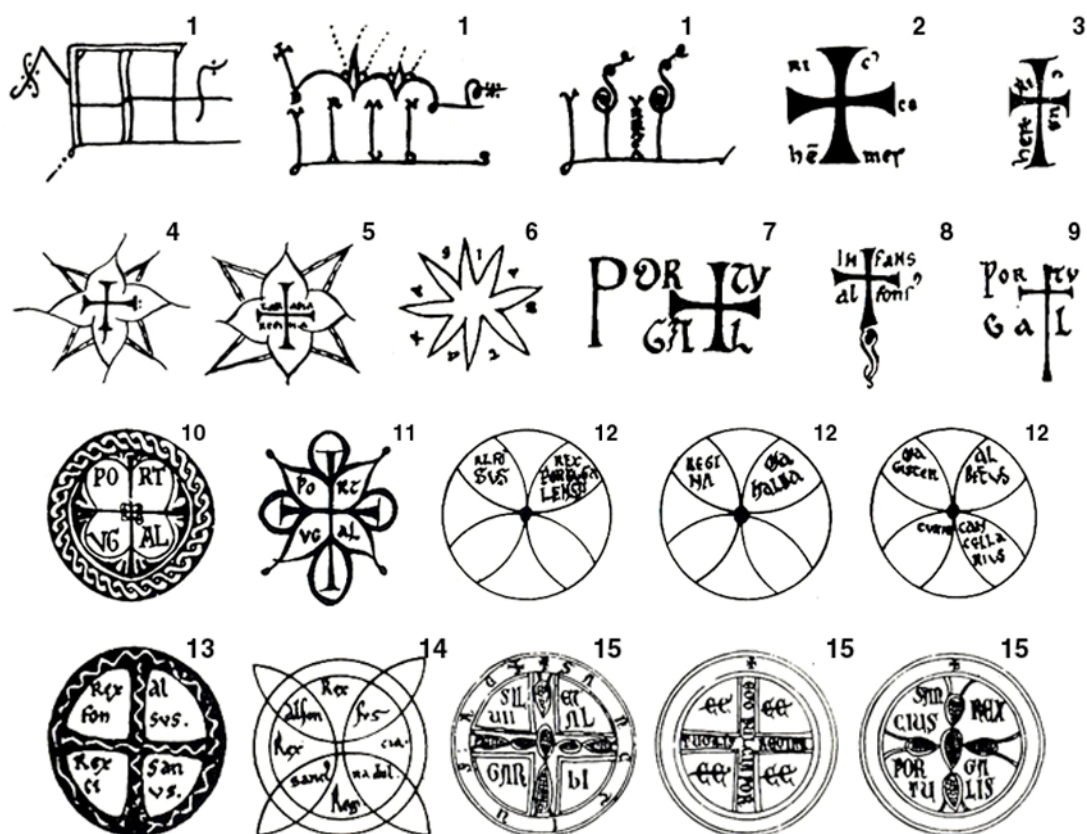
Curiosamente, parece que os monogramas familiares teriam influência sobre a descendência, pelo que frequentemente exemplares de diferentes gerações apresentam semelhanças (Afonso VI, Conde D. Raimundo e Rainha D. Urraca ou D. Henrique com D. Afonso I, figura 20), porém um mesmo indivíduo pode alterar o seu sinal identificador ao longo dos anos (Ex.: D.<sup>a</sup> Teresa ou D. Afonso I na figura 20).

José Mattoso (1993)<sup>39</sup> refere que enquanto nos monogramas de Afonso VI, conde D. Raimundo e rainha D. Urraca consta apenas o nome e o título, os de

<sup>39</sup> História de Portugal – A Monarquia Feudal, Vol.2, Editorial Estampa.

D. Afonso I até 1144 compõem-se unicamente por “Portugal”, passando depois a integrar os nomes dos membros da família real. O emblema de D. Sancho I apresenta as armas reais simplificadas (escudetes semeados de besantes) com os nome do rei e da rainha e a indicação de “Silves” e “Algarve”.

Figura 20



Fonte: José Mattoso (1993, p:12 à 13). 1- Imperador Afonso VI, Conde D. Raimundo e Rainha D. Urraca em documento de 1106; 2- Conde D. Henrique (1096); 3- Conde D. Henrique (1110); 4- D. Teresa (1117); 5- D. Teresa (1126); 6- D. Teresa (1128); 7- D. Afonso I (1129); 8- D. Afonso I (1132); 9- D. Afonso I (1134); 10- D. Afonso I (1142); 11- D. Afonso I (1144); 12 D. Afonso I (1153); 13- D. Afonso I (1169); 14- D. Afonso I (1184); 15- D. Sancho I.

### 3.1.3- A marca laboral

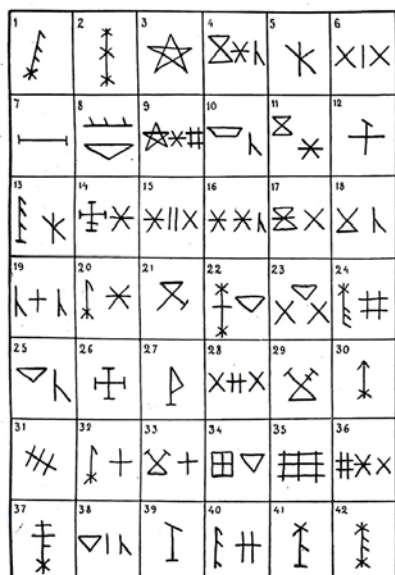
O etnólogo António dos Santos Graça (1982) realizou um estudo e levantamento das marcas com que a comunidade piscatória da Póvoa do Varzim se identificava (alfaias e túmulos).

Curiosamente, as ditas marcas poderão relacionar-se aos hieróglifos egípcios (por constituírem imagens de objectos) ou mesmo à heráldica (uma vez que vão ficando como herança de família e obedecem a um código pré-estabelecido de relações ou parentesco).

As marcas dos Poveiros têm uma grande importância, conforme se comprova pela proliferação das aplicações (nas redes, velas, mastros, nos paus de varar, nos boiáreis, nas mesas, cadeiras, lemes, alfaia piscatórias, no peixe pescado, nos objectos pessoais, nas placas tumulares), enquanto marcas do registo de propriedade. Trata-se de um código bem dominado pela comunidade, facilitando, desta forma, a sua utilização como o sublinha A. dos Santos Graça (1982, p.31) – *“Os vendeiros analfabetos serviam-se das marcas para saberem de quem era a conta fiada”...*

Como é possível observar na figura 21, cada família tem a sua marca própria (Ex.: Os Canelas – Meia pena e cruz no rabo; Os Pinheiras – Calhorda de cruz ao centro; Os trunfos – O São Selimão; etc.) utilizada pelo pai, à qual consecutivamente, os filhos vão acrescentando piques, perpendiculares cruzados ou em estrela (Figura 22).

Figura 21



Fonte: A. Santos Graça, O Poveiro, 2ª Ed., 1982, p: 25.

Em contradição com a heráldica, neste caso, é o filho mais novo o herdeiro da marca de família, em geral semelhante à que utilizava o pai.

Figura 22



| Pae | 1º<br>FILHO | 2º<br>FILHO | 3º<br>FILHO | 4º<br>FILHO | FILHO<br>MAIS NOVO<br>HERDEIRO |
|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|
| ⊕   | ⊕           | ⊕           | ⊕           | ⊕           | ⊕                              |
| ☆   | ☆           | ☆           | ☆ ‡         | ☆ #         | ☆                              |
| ⊗   | ⊗           | ⊗ +         | ⊗ *         | ⊗ ×         | ⊗                              |
| ⋈   | ⋈           | ⋈ ‡         | ⋈ ‡         | ⋈ ‡         | ⋈                              |

Fonte: A. Santos Graça, O Poveiro, 2ª Ed., 1982, p: 26.

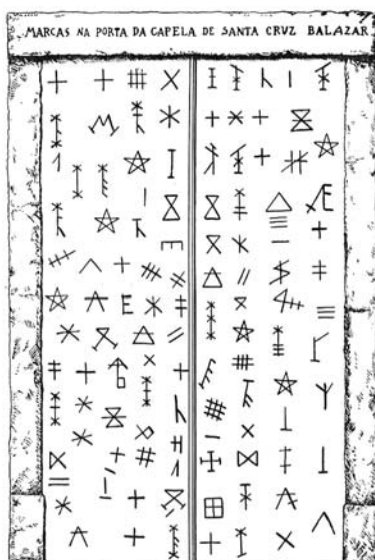
No entanto, a transição da marca de família nem sempre segue a regra, notando-se algumas excepções. Com efeito na casa onde não há varões, o genro adopta a marca do sogro. As marcas podem ser herdadas por mais de uma via familiar, sendo registadas no momento do casamento Poveiro: *“O Poveiro ao casar-se, registava a sua marca na mesa da sacristia da Matriz, gravando-a com a faca que lhe servia para aparar a cortiça das redes. A mesa da sacristia da velha igreja da Misericórdia, que serviu de Matriz até 1757<sup>40</sup>, tinha gravadas milhares de marcas, representado um precioso documento para estes estudos”* (Graça, 1982, p.30-31).

As significações dos Poveiros eram também utilizadas nos Mosteiros, para marcar o cumprimento de uma promessa religiosa (Figura 23), para além destes afirmarem que os velhos poveiros analfabetos as utilizaram para assinar documentos públicos<sup>41</sup>.

Figura 23

<sup>40</sup> A referida mesa desapareceu com a demolição desta Igreja, sem que restasse qualquer vestígio, mas é possível observar algumas destas gravações nas mesas das sacristias da actual Matriz (Igreja paroquial de Nossa Senhora da Conceição) e da Igreja da Paróquia de Nossa Senhora da Lapa.

<sup>41</sup> Dos poucos documentos que comprovam tal afirmação, apenas as actas da Associação Marítima dos Poveiros.



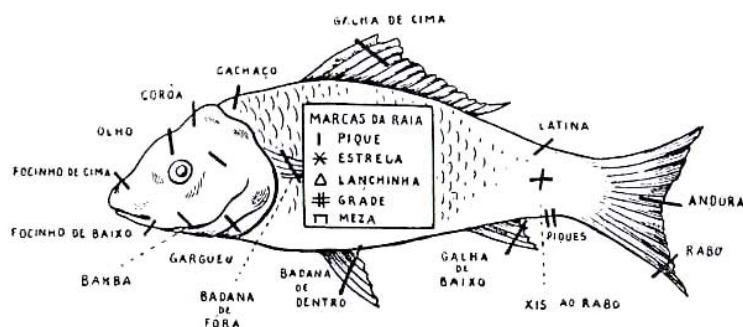
Fonte: Marcas na porta da capela de Santa Cruz Balazar. A. Santos Graça, O Poveiro, 2ª Ed., 1982, p: 33.

A utilização das marcas dos Poveiros parece pretender dar provas do conhecimento desta gente, para quem o analfabetismo seria um obstáculo quase ultrapassado.

Na pesca, o produto de cada rede pertence ao seu proprietário, e ao chegar a terra o peixe deve ser entregue à mulher do respectivo dono. Ora a pesca era normalmente feita em grupo, pelo que cada barco tinha determinadas marcas (que não eram as de família) que serviam cada parceiro durante o tempo em que é tripulante. Quando o tripulante muda de barco, recebe outra marca (Figura 26)

Como se pode observar na figura seguinte (Fig. 24), a marcação do peixe consistia em dar pequenos golpes (em diferentes pontos dos peixes), permitindo a sua identificação (Ex: Barba – golpe por baixo do beijo; Olho – golpe por cima do olho; coroa – golpe por cima da cabeça; etc.).

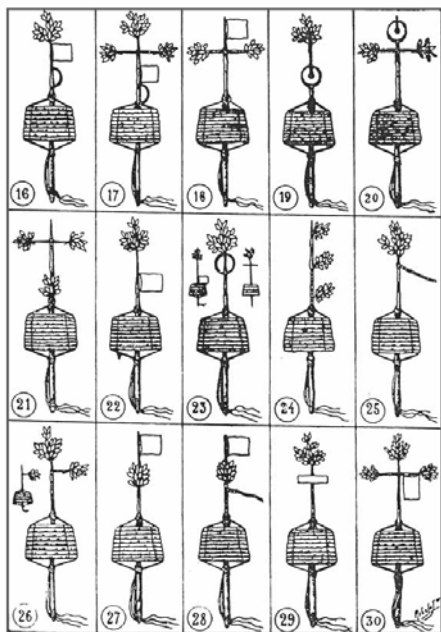
Figura 24



Fonte: A. Santos Graça, O Poveiro, 2ª Ed., 1982, p: 35. No quadrado da figura, é possível ver as marcas que se usavam no caso do pescado.

Segundo Graça (1982, p.36) “as balizas e divisas são, como as marcas de pertença das famílias e herdadas pelos filhos porque, em geral, filho de mestre Lancha passa a mestre lanchão” (figura 25). E quando tal não ocorria, e a Lancha passava ao companheiro, essas balizas e divisas passavam a outra família.

Figura 25



Fonte: A. Santos Graça, O Poveiro, 2ª Ed., 1982, p: 36.

Figura 26



Fonte: A. Santos Graça, O Poveiro, 2ª Ed., 1982, p: 39.

Mencionam os autores Otl Aicher e Martin Krampen (1979)<sup>42</sup>, que em Hamburgo<sup>43</sup>, por volta do ano de 1700, arenques de diferentes qualidades eram marcados com signos com diferentes características (Figura 27), provavelmente num sistema próximo ao da Póvoa do Varzim, embora os autores não indiquem a sua complexidade nem o método de cedência genealógica.

Os mesmos autores relatam que “com o desenvolvimento do comércio da Alta Idade Média, sobre as bases do excedente agrícola, o florescimento do artesanato e o crescimento das cidades, que deu lugar aos transportes terrestres e marítimos, apareceu também a necessidade de distinguir tonéis, embalagens e armazéns de mercadoria”, de onde terão

<sup>42</sup> AICHER, Otl, KRAMPEN, Martin - Sistemas de signos en la comunicación visual. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1979.

<sup>43</sup> As origens de Hamburgo terão estado num afluente do rio Elba, o Alster ou na sua margem (na língua saxónica antiga: "ham") onde no século 8 terá surgido a primeira povoação perto da foz do pequeno rio com o Elba. Crê-se que a construção de Hammaburgo ocorreu cerca do ano de 950 e que terá recebido o privilégio de cobrar uma portagem no Elba em 1189 (concedido pelo imperador Barbarossa), passando a cidade livre. No Norte da Europa terá sido criada uma associação mercantil medieval de cidades: a Liga Hanseática. E Hamburgo ter-se-á transformado no porto do Mar do Norte (o mais importante da referida Liga), que serviria de ponto de transbordo para cereais, tecidos, peles, arenques, especiarias, madeira e metais.

resultado marcas de importadores, fabricantes e expedidores (Otl Aicher e Martin Krampen, 1979, p.34).

Figura 27



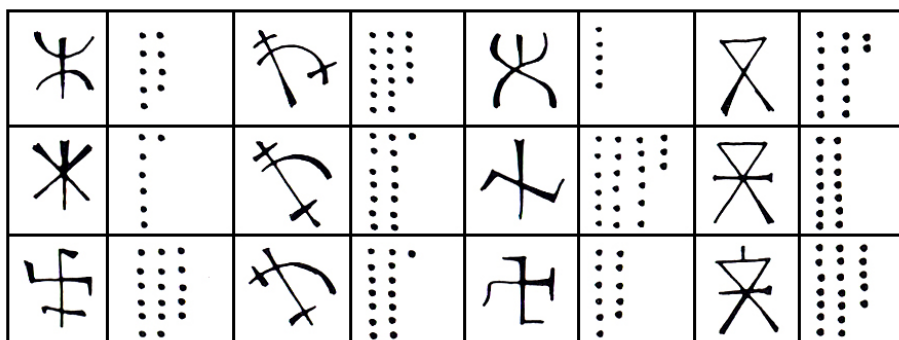
Fonte: AICHER , Otl e Martin Krampen, Sistemas de signos en la comunicación visual, Editorial Gustavo Pili, Barcelona, 1979. p: 34

Com base nos signos poveiros e de Hamburgo pode concluir-se que a marca foi utilizada como identificador de bens em actividades laborais, resultantes do esforço individual e como garantia de uma divisão ou pagamento justos.

Um sistema identificação semelhante, embora utilizado num outro sector de actividade, (Frutiger, 1981, p.237) surge na Finlândia no séc. XVII, onde diversos trabalhadores de uma herdade (provavelmente a exemplo dos restantes) usavam um tabuleiro de anotações onde cada um tinha desenhado a sua marca (Figura 28) e que servia para assegurar a jorna. Ao terminar cada dia ou semana, junto à sua marca, cada trabalhador realizava um orifício com um prego.

A relação formal das marcas que constam no tabuleiro poderá relacionar-se com o parentesco ou com igual ocupação profissional dos trabalhadores.

Figura 28



Fonte: Adrian Frutiger (1981, p:237)

### 3.1.4- As marcas dos canteiros

Para Frutiger (1981) os signos de canteiro são assinaturas de autor, cuja origem se encontra relacionada com as estruturas sociais da Idade Média, uma vez que ao contrário do que ocorria nos tempos primitivos (trabalho de escravos), os obreiros trabalhavam por pagamento pecuniário. Frutiger (1981)

refere que nos tempos primitivos a marca era rara, pois o trabalho era realizado por lei ou por glória a Deus (irmãos leigos), em troca de comida e do céu e, terá sido com o começo das cruzadas que o pagamento da jorna foi instituído, o qual era assegurado pelo signo de canteiro identificando na pedra (que progressivamente se terá tornado mais abstracto).

Os pedreiros medievais seriam excelentes construtores, detendo conhecimentos de arquitectura, engenharia e construção, os quais a exemplo de outras profissões durante a Idade Média, se terão agrupado em corporações e ruas (Ex.: Rua dos oleiros; Rua do Ouro, etc.) podendo beneficiar de condições especiais (tribunais especiais, franquias, de onde surge o termo “*francs-maçons*” – pedreiros/construtores franquizados), dependendo do seu estatuto social hierárquico<sup>44</sup>.

Pedro Dias (1995)<sup>45</sup> descreve que na Idade Média, a hierarquia laboral se regia pelas regras mesterais onde o aprendiz subia devagar na escala socioprofissional, muitas vezes tendo de abandonar o estaleiro de origem em busca de uma empreitada autónoma, uma vez que com frequência o mestre era substituído pelo próprio filho. António dos Santos Pereira (2003)<sup>46</sup>, refere que a rígida hierarquia corporativa impunha a vontade dos mestres sobre oficiais e aprendizes, por vezes serviçais e escravos.

Dias (1995) exemplifica a organização laboral das grandes obras, com o caso do Mosteiro da Batalha, onde o vedor e o juiz de obras estavam no topo da pirâmide (que se ocupavam dos foros e privilégios jurídicos), depois poderia seguir-se o provedor das obras (que zelava pelos conteúdos temáticos decorativos), os escrivães gerais de nomeação régia (que se ocupavam da contabilidade), o almoxarife (escrivão ou recebedor das sisas); os homens de obra (os burocratas administrativos), o mestre geral (ocupava o topo da pirâmide relativa à construção); os mestres de especialidade (vidreiros, pintores, ladrilhadores, etc.); e na base os cabouqueiros (pedreiros, aparelhadores, assentadores, etc.) os quais eram servidos por outros mesterais como padeiros, barbeiros, alfaiates, etc.

Da consideração social dos mesterais dependiam benefícios legais e económicos, que por sua vez decorria do lugar de exercício do ofício, das dimensões da oficina e habitação, da largueza, da clientela, da destreza ou

---

<sup>44</sup> “Na Idade Média, estes construtores de catedrais e de palácios beneficiaram-se, por parte das autoridades eclesiais e seculares, de numerosos privilégios, entre eles tribunais especiais, extensões e franquias, de onde surgiu o nome de francs-maçons ou francmaçons (literalmente: «maçons franquizados»), para o qual haviam sido designados. Recorde-se que em francês, maçon significa pedreiro, construtor (João Costa, 2004, p.36).”

<sup>45</sup> DIAS, Pedro – A viagem das Formas. Lisboa: Editorial Estampa, 1995.

<sup>46</sup> PEREIRA, António dos Santos. Portugal, O Império Urgente (1475-1525): Os espaços, os Homens e os produtos, Vol. I, Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 2003.

talento individual e do material trabalhado (Pereira, 2003). No topo da hierarquia encontravam-se os ourives e, aqueles que dirigiam o principal equipamento produtivo do reino (armas, roupas, etc.), e era em função do seu estatuto social que cada corporação de mester ocupava um lugar de maior ou menor destaque nas procissões do *Corpus Cristi*<sup>47</sup>.

Sousa (1965, p.48), que se dedicou ao estudo das marcas de canteiro inicialmente estava convicto de que estas tinham como objectivo a indicação do trabalho para o pagamento da Jorna - *“Como é geralmente sabido, foi Voillet-le-Duc o primeiro a indicar-nos a sua verdadeira significação, critério que Possidónio da Silva seguiu e confirmou num trabalho publicado em 1868. Até então, era opinião unânime seguida que esses misteriosos desenhos gravados nas pedras carcomidas dos velhos edifícios da Meia-Idade, eram um secreto meio de comunicação entre os iniciados nas associações maçónicas (Bauhutten) a que pertenciam as multidões de operários empregadas nas grandes construções”*. Opinião que mais tarde colocaria em causa, com base em novas descobertas - *“Na construção da referida igreja de Santa Maria do Carmo, a que durante largos anos dediquei a minha atenção, sabemos, porque no-lo conta frei José Pereira de Santa Ana, na sua Crónica dos Carmelitas, que os operários trabalhavam por jorna. Mas entretanto são ali numerosíssimas as marcas a que me refiro, mesmo na cabeceira do templo, por onde foi começada a edificação, como refere o cronista carmelitano e era prática observada.*

*Logo não pode garantir-se que tais marcas denunciassem trabalho feito por empreitada, opinião que em tempos partilhei. A única afirmação razoável é que a marca era utilizada, fosse para que fosse, antes da colocação definitiva da pedra em que fora inscrita, dada a variedade da sua posição”* (Sousa, 1965, p.101), embora quanto à jorna poderia haver na contabilização individual, um processo de gestão da obra.

Diferentes autores parecem concordar que a marca de canteiro pertencia a uma corporação ou a um mestre sob cuja responsabilidade trabalhava um grupo de operários ou *“trabalhadores pagos à jorna ou à peça, não se percebendo muito bem quando se optava por um sistema ou por outro”* (Pedro Dias, 1995, p.28). É provável que numa só construção (de uma grande obra) trabalhasse mais do que uma companhia, cada uma

---

<sup>47</sup> Festa instituída para toda a Cristandade por Urbano IV em 1264, para honrar publicamente o Santíssimo Sacramento da Eucaristia”, desconhecendo-se a data em concreto da sua entrada em Portugal.

com o seu mestre (sob a responsabilidade de um mestre geral da obra), que por sua vez podiam ser pagos à peça, podendo aqui residir a justificação da quantidade de marcas presentes na igreja de Santa Maria do Carmo.

Otl Aicher e Martin Krampen (1979) referem que a corporação de construção era uma forma de organização laboral em que se agrupavam aqueles que colaboravam nas edificações sob as ordens de um mestre e de um capataz. O mestre assumiria a direcção artística e técnica da obra, enquanto o capataz ficaria encarregue do abastecimento de matéria-prima e da mão-de-obra.

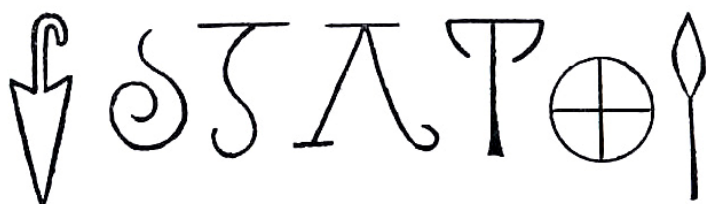
Segundo Joan Costa (2004), os mestres pedreiros escolhiam pedras das suas obras onde esculpiam a sua marca (Figura 29) e não deixa de ser curioso que embora ditos signos, como já referido, se encontrem em edifícios egípcios, gregos micénicos, persas e caldeus, seja *“contudo nos edifícios românicos que as marcas de canteiro nos aparecem com mais frequência, principalmente durante e depois do séc. XII”* (Sousa, 1965, p.48-49). Possivelmente, as marcas primitivas na Sé de Lisboa são disso exemplo (Figura 30).

Figura 29



Fonte: Joan Costa, 2004, p. 34

Figura 30



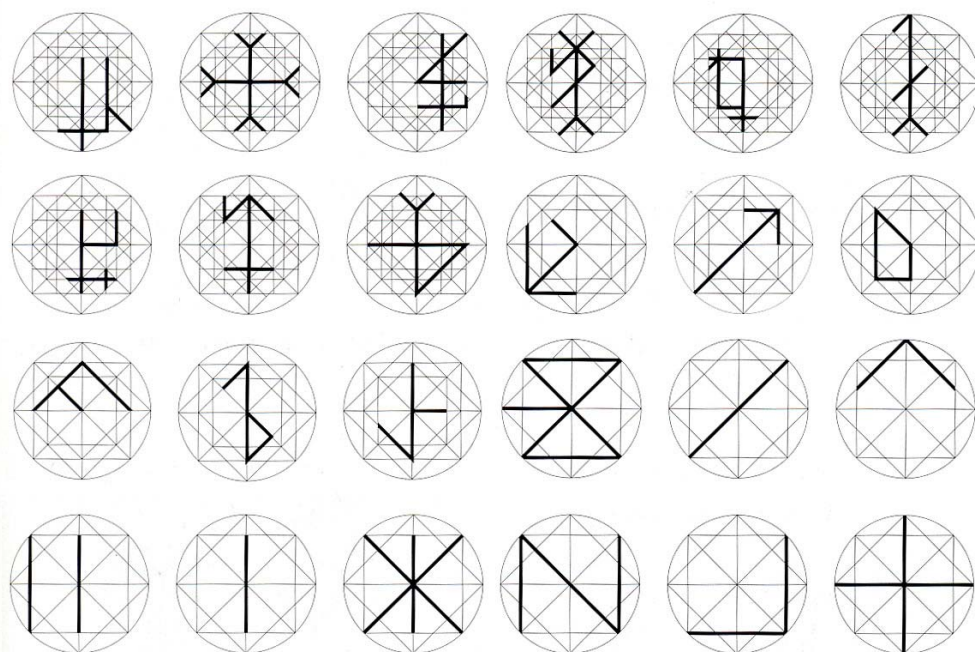
Fonte: SOUSA, J. M. Cordeiro de, 1965, p. 49

Com a extensão da indústria de construção medieval e o crescimento das cidades, os obreiros uniram-se em corporações ou irmandades radicadas em localidades específicas (Estrasburgo, Colónia, Viena, Berna seriam das mais importantes) e que segundo Frutiger (1981) a pertença a uma dessas companhias estava patente no signo de canteiro, como refere o autor Franz



Rziha (1883)<sup>48</sup> que desenvolveu a teoria de que os pedreiros construíam as suas marcas partindo de grelhas de retícula quadrada (Figura 31), triangulares e circulares, as quais fariam parte da *Steinmetz-Grund*, uma suposta base geométrica secreta (cedida pela corporação), a partir da qual os pedreiros construiriam os seus edifícios. No seu estudo, Rziha (1883) analisa 9.000 marcas de canteiro, que eventualmente induzem em cerca de 24 grelhas base, e que cada corporação possuía uma, a qual era objecto de grande secretismo e apenas confiada aos mestres. Porém Frutiger (1981) alerta para o facto de que a utilização de ditas grelhas estar confirmada apenas no pós-renascimento (quando começam a ser mais abstractas e quando o estatuto do artista estava em mudança), referindo o seu improvável uso temporão.

Figura 31

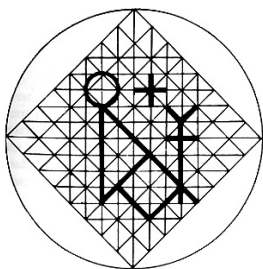


Fonte: Marcas de Canteiro da Catedral de Viena, Mollerup, 1997, p. 34.

Joan Costa (2004) dá um exemplo de uma chave matemática na base do desenho das marcas de canteiro (Figura 32), que se supõe que fossem utilizadas pelos bizantinos (476 a 1456). Sugerindo ainda que diversas oficinas teriam um signo, que serviria de base à construção das marcas individuais.

Figura 32

<sup>48</sup> Escreveu um livro intitulado "*Studien über Steinmetz-Zeichen*" (Estudo das marcas franco-maçônicas)

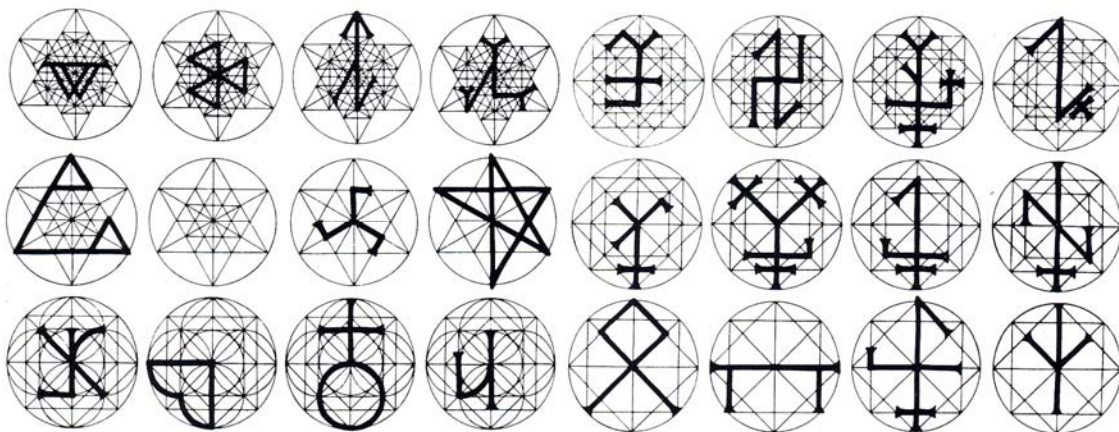


Fonte: Adaptado de Joan Costa, 2004, pp:37.

Segundo Otl Aicher e Martin Krampen (1979), os signos eram concedidos aos canteiros pelas corporações, para identificação da obra ou de parte desta (Figura 33). A marca de canteiro seria responsabilidade da companhia, e através dela seria possível analisar a sua origem colectiva.

É de destacar a notável relação entre os signos referidos por Otl Aicher e Martin Krampen (1979) e aqueles exemplificados por Franz Rziha e Joan Costa.

Figura 33

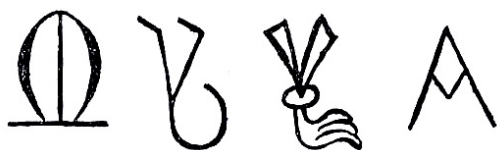


Fonte: Adaptado de AICHER , Otl, KRAMPEN, Martin, 1979, p.35.

Quanto à forma da marca de canteiro, Cordeiro de Sousa (1965) refere que para evitar a demora, era esculpida a pouca profundidade e na face mais lisa da pedra e que provavelmente, a área a ficar oculta, não seria esculpida. Para Sousa (1965, p.54) não é possível contextualizar as marcas num período de tempo, uma vez que *“Um artista medieval não representa, evidentemente, uma figura humana como um seu antepassado das épocas pré-históricas”,* por outro lado, há algumas que são adoptadas ao longo de diferentes séculos, como exemplo a cruz suástica<sup>49</sup> (ver figura 34).

<sup>49</sup> É possível encontrar a cruz suástica na Sé de Lisboa, em Odivelas, no Carmo, entre outros locais.

Figura 34

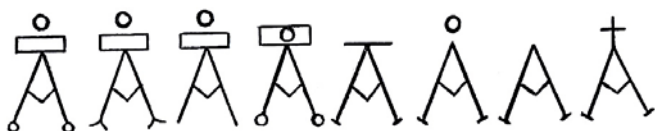


Fonte: SOUSA, J. M. Cordeiro de, 1965, p.54.

Tendo em conta que na Idade Média o mestre marcava ou assinava a obra e que era prática que o seu cargo fosse ocupado pelo seu herdeiro e uma vez que a construção poderia levar séculos é possível supor que como a empreitada, as marcas permaneceriam como herança familiar (Pereira, 2003).

Cordeiro de Sousa (1965) refere ainda que a representação da marca não era rigorosa, talvez dependendo do tempo, pelo que a rapidez levaria a variações da mesma (figura 35).

Figura 35



Fonte: SOUSA, J. M. Cordeiro de, 1965, 53.

Caso a marca se utilizasse para assegurar o pagamento da jorna, poderia ocorrer que um operário não a conservasse para toda a vida, optando casualmente por uma durante determinada obra, abandonando-a no final, a exemplo do que ocorreu com no barco poveiro.

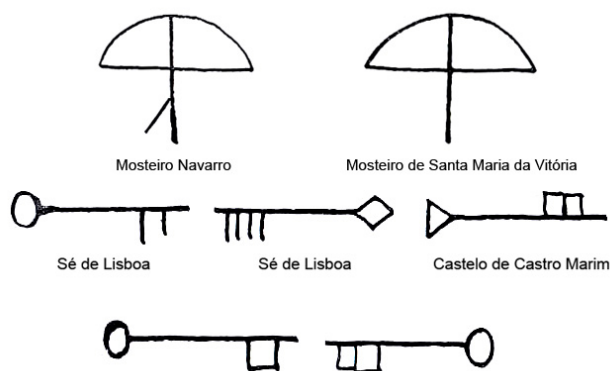
A marca seria em geral uma abreviatura de um nome ou alcunha (Figura 36), o que lhe conferia uma certa vulgaridade, dificultando a identificação, como ocorre com a representação de objectos, que se repetem ou sofrem ligeiras alterações (Figura 37).

Figura 36



Fonte: Marca de Lourenço Afonso e a que se crê ser do Mestre Gomes Martins. SOUSA, J. M. Cordeiro de, 1965, p: 98.

Figura 37



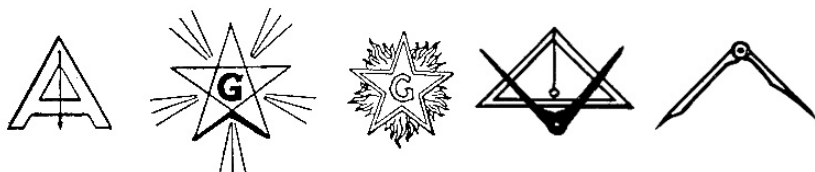
Fonte: SOUSA, J. M. Cordeiro de, 1965, p.101.

Frutiger (1981) menciona que ainda que as primeiras marcas de canteiro fossem figuras referentes a objectos e à envolvente ou abreviaturas do nome, com o tempo e à medida que o seu uso se foi tornando mais frequente, passaram a ser mais abstractas (embora encerrando a forma das pedras com que se trabalhava).

Mollerup (1997, p.34) relata que *“os pedreiros alemães acreditavam no desenvolvimento pessoal, que crescia do domínio da técnica, da construção e do estilo: da habilidade ao conhecimento, à criação. As três disciplinas correspondiam aos três graus do desenvolvimento do pedreiro....”*.

A exemplo de historiadores, Mollerup (1997, p.34) aponta diversas razões para o surgimento da marca dos pedreiros medievais – *“talvez para se imortalizarem, talvez para mostrarem orgulho pessoal, e provavelmente para identificar o seu trabalho para serem correctamente pagos, pedreiros do séc. XII e durante os seis séculos seguintes, talhavam a sua marca pessoal em pedra. Enquanto que muitas marcas de cerâmica na antiguidade tinham algum conteúdo linguístico, as marcas dos pedreiros eram geralmente não alfabéticas. A razão principal para isto era provavelmente a iliteracia medieval, talvez reforçada pelo requerimento de secretismo”*. Provavelmente por essa razão, algumas marcas representem instrumentos ou conceitos de precisão (Figura 38).

Figura 38



Fonte: Adaptado de Joan Costa, 2004, p.36.

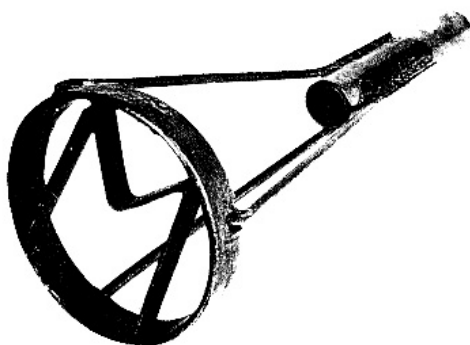
Frutiger (1981) acrescenta que os canteiros e os camponeses da Idade Média eram analfabetos, razão pela qual a base temática das suas marcas se baseava no seu trabalho (ferramentas) e na religião (a cruz). Segundo o autor, o sentimento de pertença seria tal que a marca era transmitida ao longo de gerações, embora sofrendo alterações em função da personalização de cada indivíduo.

Durante a Idade Média e de forma quase paralela ao desenvolvimento dos signos de canteiro, surgiram marcas de família desenvolvidas por camponeses e burgueses para diferenciarem os seus bens (Frutiger, 1981).

### 3.1.6- As marcas de gado

O conceito de marca sempre esteve relacionado com a necessidade de diferenciação. Ainda hoje, os ganadeiros marcam o seu gado, com um ferro em brasa (Figura 39), para o distinguir de outras manadas. Da antiguidade de tal prática, poderá atestar a opinião do brasileiro Virgílio Maia<sup>50</sup> (2004), que se tem dedicado ao estudo desta temática, referindo que tal costume provém do Antigo Egipto, como consta em pinturas da época (Figura 40).

Figura 39

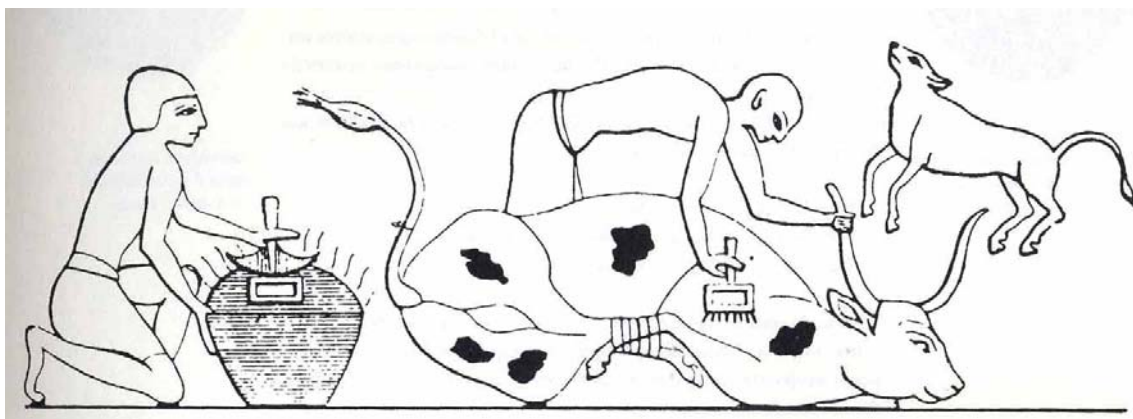


Fonte: Ferro de marcar ou ferrete. Joan Costa, 2004, p.41.

Figura 40

---

<sup>50</sup> MAIA, Virgílio, Rudes e Brasões – Ferro e Fogo das marcas avoengas, Ateliê Editorial, 2004, Brasil.

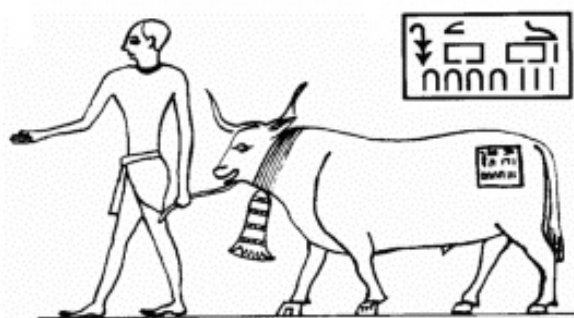


Fonte: Virgílio Maia, 2004, p. 5.

Já anteriormente Per Mollerup referia que a marcação de gado tem sido feita há pelo menos 5000 anos, sendo que no Egipto, em pedras tumulares datadas de 3000 a.C têm animais representados com marcas.

Também refere o autor, que no túmulo faraó Khemuheted (túmulo n.º 3), em Beni Hassan 1900 a.C., há uma pintura de um homem que leva um boi por uma corda, o qual tem uma marca com hieróglifos com cerca de 30 cm<sup>2</sup> (Figura 41).

Figura 41



Fonte: Marca de Gado no Egipto, há 4.000 anos, Per Mollerup, 1997, p.27.

Segundo Maia (2004), versos e escritos de poetas gregos mostram como o uso das marcas de ferro nos bovinos e cavalos passou do Egipto à Grécia e daí a Roma.

Terá sido da Roma de Virgilius que as marcas de ferro seguiram para a Península Ibérica, onde ainda permanecem actualmente (Portugal e Espanha) ou por via dos fenícios que comercializavam com os egípcios.

Do uso da marca de gado em Portugal (figura 42), testemunha o relato do barão Leão de Rosmithal<sup>51</sup> (citado por Maia, 2004, p.10), em 1466, quando diz

<sup>51</sup> Turista quatrocentista que escreveu um relato sobre a sua viagem a Espanha e Portugal.

<sup>19</sup> Francisco Alves de Andrade e Castro "Marcas de Ferro a Fogo usadas no Ceará".



que “o gado não fica perto das casa pois os seus donos lhe colocam um sinal e o largam nas selvas e desertos”...

Figura 42



Fonte: Marcas de gado portuguesas (da esquerda para a direita): Ganadaria de Victoriano Froe, 1899, Setúbal; antiga Ganadaria do Marquês d Rio Maior, actual Sociedade Agrícola da Perescuma, S.a; Conde de Murça, antiga Ganadaria de Clemente Tassara, actualmente de Jorge Maria de Sousa, Ribatejo. Adaptado de Catálogo da Unión de Criadores de Toros de Lúdia, temporada de 2004.

Segundo informações institucionais, a Coudelaria de Alter do Chão é a mais antiga no mundo com funcionamento ininterrupto, teve assento primitivo em 1748, especificamente vocacionada à produção de cavalos de sela para a Picaria Real, sendo criada por Ordem da Junta da Casa de Bragança de 9 de Dezembro de 1948, emitida pelo Rei D. João V na qualidade de administrador dos bens de seu filho o Príncipe Dom José Duque de Bragança (Figura 43).

Figura 43.

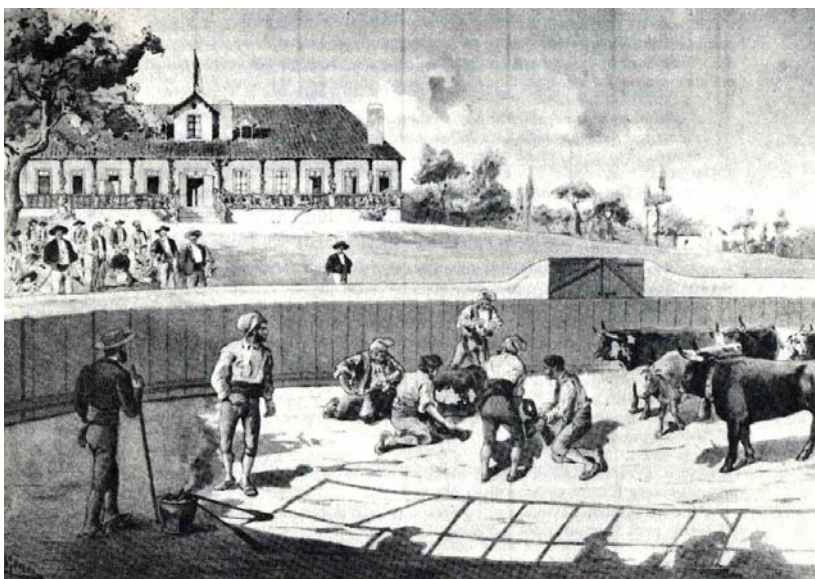


Legenda: evolução dos ferros da Coudelaria de Alter do Chão desde 1748

Eduardo de Noronha, no seu livro “História das Toiradas”<sup>52</sup> publicado em 1900, descreve um episódio em que, El Rei de Portugal faz uma visita a uma das suas quintas, a fim de ver ferrar o gado (Figura 44).

Figura 44

<sup>52</sup> Noronha, Eduardo de – História das Toiradas. Lisboa: Secção Editorial da Companhia Nacional Editora, 1900.



Fonte: Ferra dos bois, Portugal em finais do séc. XIX. Eduardo de Noronha, 1900, p.373.

Quanto a Espanha, em 1499, foi implementada uma lei que obrigava todos os ganadeiros a marcarem todo o gado com a sua marca<sup>53</sup>.

Foi também em Espanha que foi criada “La Mesta”<sup>54</sup>, que se assemelhava a uma corporação de criadores “...cujos rebanhos pastavam livremente por toda a Espanha, à solta, constituindo-se numa espécie de reino feudal móvel...” Virgílio Maia (2004, p. 10)<sup>55</sup>.

Terá sido depois com as viagens marítimas dos descobrimentos, que o costume de marcar o gado se terá estendido a outros pontos do mundo “*De lá, da Espanha e de Portugal, o uso das marcas empreendeu nova viagem, transatlântica desta vez, para este continente que recebeu depois o nome de América. Por aqui espreadou-se, da Argentina à América do Norte se ferra gado, nós no meio, mesmo porque «o núcleo, o fundamento do Brasil é ibérico»*” Desta forma, Virgílio Maia (2004, p. 10) faz a restante parte do recorrido das marcas de gado, fazendo ainda alusões à presença Portuguesa no Brasil ao citar Ariano Saussuna<sup>56</sup>.

Evidenciando a passagem das marcas de gado da Península Ibérica para a América, está o caso da acta “*lavrada na capitania de São Vicente aos 27 de Maio de 1576 dá conta de que ali já se cuidava, naquele tempo, do registo das marcas de gado. Lá se*

<sup>54</sup> “Em 1273, todos os criadores de gado e pastores constituíam uma só junta, conselho ou irmandade, denominada mais tarde «Honrado Conselho da mesta» ao qual Afonso X concedeu, nessa data, importantes privilégios”. CORTAZAR, J. A. Garcia de, História de España Alfaguara II: La época medieval, Alianza Editorial.

<sup>55</sup> Virgílio Maia (2004, p. 10), que cita Luciano Raposo, no seu texto analítico “Marcas de Escravos”, 1989.

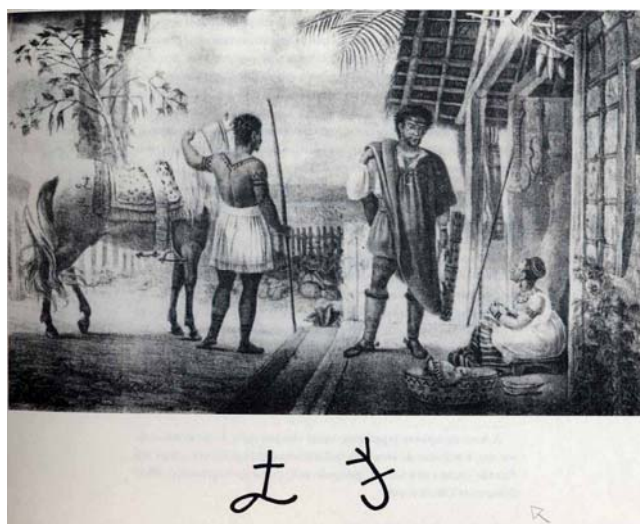
<sup>56</sup> A pedra do Reino.1974



encontra, de entre outras, a marca do famoso Brás Cubas<sup>57</sup>, fundador de Santos, naquela cidade litorânea paulista” Virgílio Maia (2004, p. 11)<sup>58</sup>.

O uso das marcas de gado no Brasil terá proliferado, passando dos colonos para algumas tribus, como são exemplo os índios cavaleiros Guaicurus (figura 45).

Figura 45



Fonte: na coxa do cavalo encontra-se uma marca e contra-marca. Virgílio Maia, p: 3.

É talvez mais mediática a marca de gado no Oeste americano, embora esta prática tenha ocorrido largos anos depois da utilização do ferro Ibérico (Figura 46).

Figura 46

<sup>57</sup> Em 1576, Brás Cubas já tinha o seu ferro registado em Portugal, onde já se praticava havia séculos.

<sup>58</sup> MAIA, Virgílio, Rudes e Brasões – Ferro e Fogo das marcas avoengas, Ateliê Editorial, 2004, Brasil.



⌘ Ⓟ

Fonte: Detalhe do quadro *Jerked Down*, do norte-americano Charles M. Russel, datado de 1908. na anca de um dos cavalos e na coxa de outro, encontram-se as marcas. Virgílio Maia, p: 17

São várias as opiniões acerca da forma como o costume de marcar gado alcançou o território dos actuais Estados Unidos. A propósito Virgílio Maia (2004) desconhece se foi levado pelos ingleses ou pelos espanhóis que colonizaram o que é hoje quase todo o Oeste americano... Apontando a segunda hipótese, a dos espanhóis, como a mais plausível, uma vez que a área norte-americana que se estende da actual fronteira mexicana até quase a do Canadá, foi tomada do México (que se tinha tornado independente da Espanha havia pouco mais de uma década), à bala, em meados do século XIX e onde o uso da marca de gado era frequente (ver figura 47).

Pelos Estados Unidos terá ficado a toponímia de língua espanhola, que lembram os antigos donos da terra, Montana, El Paso, San Diego, Califórnia, entre outros, e palavras como por exemplo *“lariat”* ou um laço de amarrar que vem do espanhol *“de la reata”* (em português arreata).

O Vice-Rei mexicano Martins Henriquez<sup>59</sup>, que terá decretado umas ordenanças que possibilitavam apenas aos Homens livres a ferra do gado, ou talvez de terem propriedade.

Figura 47

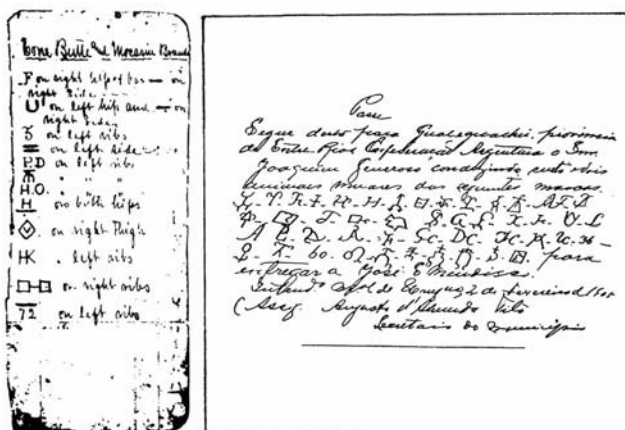
<sup>59</sup> *“ninguno que sirve tenga hierro”*... ao que acrescentou, *...”que ninguno que haya servido quatro años pueda herrar ganado orejano”*.



Fonte: Marcas Mexicanas. Juan Manuel Rosas, David Canabarro, Bento Gonçalves. Virgílio Maia, p: 14

A venda de gado não se limitava às periferias dos locais onde se criavam, sendo o seu transporte, por longas distâncias, uma prática frequente. É esclarecedora a existência e legislação que obriga a que nesses casos existam “passes” contendo o número de cabeças e respectivas marcas. Talvez evitando as falsificações ou roubos... São também esses passes que evidenciam a ampla utilização geográfica da marca de gado (Figura 48) – “basta exhibir estes dois passes, um do Rio Grande do Sul, tão a sul, e outro do Estado norte-americano de Montana, tão a norte, e dizer que este tipo de documento teve existência também no Nordeste brasileiro, se constituindo às vezes em exigência legal, qual, por exemplo, a contida no artigo 4 da lei provincial cearense nº69, de 12 de Setembro de 1837”, (Virgílio Maia, 2004, p. 16).<sup>60</sup>

Figura 48



Fonte: à esquerda, passe de gado do Montana, EUA, 1886. À direita passe do Rio Grande do Sul, datado de 2 de Fevereiro de 1905. Virgílio Maia, 2004, p.18.

A utilização das marcas de gado ganhou um significado de utilidade e de pertença para os ganadeiros. São prova as suas inúmeras aplicações, presentes nos mais variados objectos quotidianos, herdades (figura 49), porcelanas, estandartes e bandeiras (figura 50), cartazes (figura 51), moedas

<sup>60</sup> Segundo Virgílio Maia (2004, p. 16) a Câmara Municipal de Icó, estabeleceu que “*todos os marchantes que trouxeram gado de fora para vender, deverão trazer bilhetes declarando neles o número de cabeças compradas, seu ferro e qualidades*”.

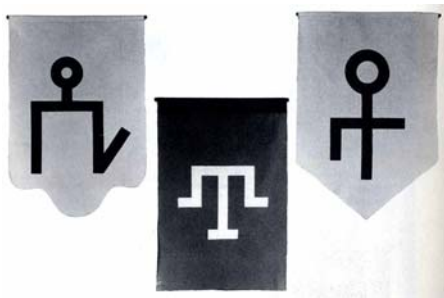
(figura 58), azulejo e mais recentemente no Brasil, nas mais diversas formas de arte (esculturas, quadros, etc.).

Figura 49



*Fonte: Na parede, a marca do mestre Oswaldo. Virgílio Maia, 2004 p.204.*

Figura 50



*Fonte: três bandeiras de origem mongólica, com “marcas de ferro” estampadas, com as quais os mongóis marcavam os cavalos. Em cima, a bandeira de Saray, capital da Horda de Ouro, tempo de Monjke Timur (1267) a Ozbegkhan (1313-1341); Ao centro bandeira dos Tártaros da Criméia, adotada em 28 de Junho de 1991. Virgílio Maia, 2004, p.222.*

Refere Mollerup (1997) que no séc. XVI, os holandeses, que emigraram para a ilha dinamarquesa Amager, usavam a mesma marca para identificar o gado e os seus pertences, das quais algumas ainda estavam em uso no início do séc. XX, como são exemplo os presuntos enviados para o fumeiro.

Não é claro se a marca pertencia inicialmente à quinta ou àqueles que lá viviam: algumas famílias compravam uma quinta e uma marca, enquanto que outras levavam a sua marca ao deixar a herdade.

Ao que parece, a marca de ferro também seria herdada pelos descendentes ganadeiros, constituindo um encadeamento semelhante ao da heráldica, como é referido por Mollerup (1997, p.27) – “As regras de marcação são em alguns aspectos paralelas às da heráldica. Um bom exemplo é o sistema para mostrar a herança familiar da marca”.

Figura 51



Fonte: *Ferros lusitanos*. Talvez os ferros sejam grandes ou os bezerros ferrados com semanas apenas. Virgílio Maia, 2004 p. 216.

Não se deverá ficar com a noção de que a marca de gado apenas se destinava ao gado bovino, o que seria muito limitador.

Embora talvez pela punição social de tais factos, a bibliografia seja escassa, há registos que indicam a marcação a ferro quente de escravos, quando estes eram comercializados como gado.

Também no Brasil, a marcação se estende mais do que aos cavalos e bovinos, quando a aquisição de Dromedários passa a acontecer no Nordeste (Figura 35). Como testemunha o Dr. Frederico Leopoldo Cezar Burlamaqui, da sociedade auxiliadora da indústria Nacional (citado por Virgílio Maia, 2004), quando em 1837 escreve no seu trabalho sobre a Aclimação do Dromedário nos sertões do Norte do Brasil “... na primavera do anno seguinte o tosqueiãõ outra vez, e desde então começa a sua educação, principiando por marcá-lo, o que os árabes fazem a todos os seus Dromedários, com um ferro em braza. Cada tribu, cada família tem a sua marca particular, que geralmente é aplicada sobre a espádua esquerda”.

Figura 52

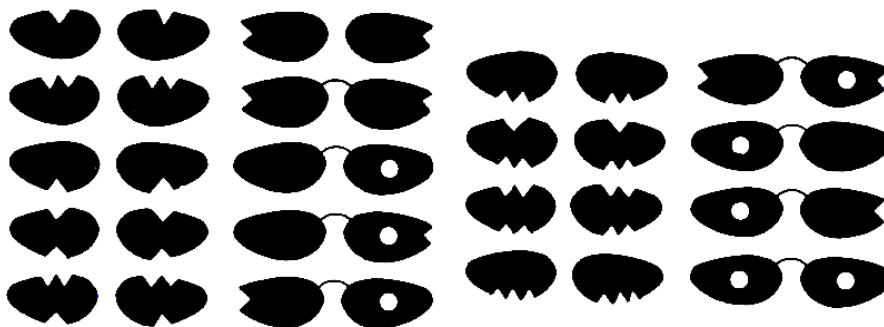


Fonte: Dois arados que se cruzam. O dromedário tem uma marca, em forma de elipse, na coxa. Virgílio Maia, 2004, p.213.

Nos Estados Unidos, também marcavam o gado nas orelhas (*Earmarks* - marcas de orelha) e com tatuagens. Muito do gado marcado com ferro em brasa, também está marcado na orelha. A dupla marcação é um meio de

segurança. A marcação na orelha é mais facilmente identificável tanto no Inverno, quando as marcas de ferro estão cobertas pelo pêlo dos animais, como no Verão quando estão cobertas pelo pó (Figura 53).

Figura 53



Fonte: Per Mollerup, 1997, p.20.

### 3.1.7- A marca na moeda

A “invenção” da moeda encontrar-se-á intimamente ligada às necessidades comerciais que, por sua vez, terão contribuído para o surgimento da marca comercial.

Antes da moeda, os intercâmbios seriam feitos com base na troca directa de bens, muitas vezes gado, que nem sempre possibilitaria uma troca justa e prática, pois obrigava a maior disponibilidade, capacidade de armazenamento, transporte e que trazia maiores riscos de perda.

*“No terceiro milénio antes de Cristo, o ouro servia de moeda no Egipto, e a prata – que competia com a cevada na troca – na Mesopotâmia”* (Joan Costa, 2004, p.39) e terá sido em finais do segundo milénio antes de Cristo, que a moeda regulamentar fez a sua aparição nos extremos da Ásia (na China e em Anatólia).

Com base em outros estudos, refere Joan Costa (2004, p.39) que *“durante uma incursão dos hititas na Babilónia, cerca de 1530 a.C., estes descobriram o uso das moedas de conta mesopotâmicas”, e que de volta a Anatólia terão explorado os minérios e começado a pagar as suas contas em “metal”*.

Os hititas marcariam lingotes variáveis com o peso e título para facilitar as transacções, embora se creia que não dominavam a estandardização do processo. Terão sido os seus “vizinhos” lídios a conseguir cunhar peças iguais umas às outras. Estudiosos, consideram o Rei Giges da Lídia, como o inventor da moeda ocidental (segundo Joan Costa, entre 687 e 650 a.C.)



António Coelho (1972, p.23)<sup>61</sup> aponta uma data diferente, explicando que “os Lídios ou Gregos jónios fizeram a primeira cunhagem *Electron*<sup>62</sup>; cerca de 700 c. C”, contendo a marca do moedeiro (Figura 54).

Figura 54



Fonte: Da esquerda para a direita: 1 Moeda Lídia *Electron*; 2 Moeda de um leão em frente de um touro, sem inscrição; 3 moeda de prata com caracteres arcaicos gregos onde está escrito “Eu sou a moedilha de Fanes”. Quem era Fanes não se sabe. COELHO, António Domingos Simões, NVMÁRIA da Lusitânia, Lisboa, 1972, Pag. 23

No período de 545 a 494 a. C, terá sido o período em que se fabricaram mais moedas pelo processo de punção, com a Marca do moedeiro inclusa no reverso conforme na figura 55 (António Coelho, 1972).

Figura 55



Fonte: Da esquerda para a direita: 1 Moeda com a figura de um javali voador e no verso a marca do moedeiro, cerca de 545 e 494 a. C; 2 Moeda de Égina (Golfo de Saronicon sudeste de Atenas) com a figura de uma tartaruga e no verso a marca do moedeiro, cerca de 600 e 580 a. C; 3 - (Em baixo) Moeda da Macedónia, com a figura de ninfas e sátiros em cenas amorosas e no verso a marca do moedeiro, cerca de 594 e 560 a. C;

COELHO, António Domingos Simões, NVMÁRIA da Lusitânia, Lisboa, 1972, Pag. 24.

António Coelho (1972, p.24) refere que “em 480 a. C, os Gregos fabricavam moedas de grande valor artístico”, quando terá surgido a célebre moeda do mocho de Atenas – *tetradracma* (figura 56).

<sup>61</sup> COELHO, António Domingos Simões – NVMÁRIA da Lusitânia, Lisboa: Edição participada e revista pelo Dr. Leonel Ribeiro, 1972.

<sup>62</sup> Uma mistura de ouro e prata, que não era uma liga perfeita e cujo peso era irregular.

Figura 56



Fonte: Antônio Coelho, 1972, p. 24.

Sobre a forma como a moeda se terá difundido pelo mundo, encontrar-se-á sintetizada e explícita nas palavras de Antônio Coelho (1972, p.30) *“Na moedagem, os Romanos imitariam os Gregos e o mundo tem imitado os Romanos”*.

A moeda terá alterado e facilitado a comercialização entre regiões distanciadas e por sua vez alterado a função da marca. Para Joan Costa (2004, p.40), *“desde a Grécia e Pérsia, as moedas metálicas dispersar-se-iam, com o auge do comércio, pela Mesopotâmia, Egito e especialmente por todo o Mediterrâneo...com o nascimento da moeda, a actividade comercial vê-se consolidada e, no século VIII a.C, internacionalizam-se as transacções, o intercâmbio de produtos por dinheiro”*.

Em relação à cunhagem da moeda, não seria por acaso que os motivos de algumas das primeiras moedas fossem com frequência gado bovino, caprino e cavalar, uma vez que esses seriam alguns dos bens mais valiosos utilizados na troca comercial<sup>63</sup> (Figura 57), daí a importância de os marcar para evitar roubos ou extravios (Maia, 2004, p.6).

Figura 57



Fonte: duas moedas gregas, uma celta, e a última de Cartago. Virgílio Maia, p. 6 e 7.

Com o surgimento da moeda, a *cunhagem das primeiras moedas, prestou homenagem aos animais, talvez como metáfora do seu valor*. Como explica Cleber Gonçalves (casa da Moeda do Brasil e citado por Maia, 2004, p.6), quando refere que *“...o gado substituiu diversos objectos que funcionavam como moedas, pela vantagem de ser grandemente*

<sup>63</sup> Como é exemplo o boi, uma vez que fornece carne, leite, pele, força motriz, ossos e estrume



*aceito e de aumentar com a reprodução. Tratando-se, entretanto, de mercadoria muito volumosa, difícil de transportar e perecível, surgiu a ideia de se representar o boi por pequenina peça, gravando-se nela a figura do animal*". Opinião também defendida por Virgílio Maia (2004), que se socorre da etimologia para melhor esclarecimento, quando dá o exemplo das palavras "peculador, peculatório, peculato, peculiar, pecúlio, pecúncio e pecunioso", todas elas derivadas de "pecus", que significa gado ou rebanho, que foi em tempos a base das fortunas. Ainda na língua espanhola, a palavra "ganado" (que difere do português "gado" apenas por um "n"), significa gado e ganho em simultâneo.

Por último, existem casos em que a marca de gado está cunhada na moeda, porventura em sistemas monetários regionais fechados (Figura 58).

Figura 58



Fonte: Moeda de estância, da região do Uruguai, em Cobre, sem data e sem reverso. Cerca de 1920. Virgílio Maia, p: 229.

### **3.1.8- Marcas na cerâmica – Os códigos de identidade das ânforas e das tégulas**

Mollerup (1997, p.16) diz que "os primeiros artífices, em muitos negócios, demonstravam orgulho e responsabilidade ao marcar os seus produtos". Esta tradição que terá sido continuada, nas primeiras indústrias das artes e ofícios.

Contrariamente a outros materiais orgânicos (como a pele e a madeira), a cerâmica conserva-se com maior resistência à deterioração, pelo que constitui um excelente meio de estudo para arqueólogos e historiadores.

Para o presente estudo, será importante fazer uma abordagem acerca do estudo das *ânforas* e das *tégulas*, uma vez que com frequência nesses objectos são encontradas marcas de oleiros.

O nome ânfora deriva do grego *amphiphorens* ou *aphorens*, que segundo Joan Costa (2004), se encontra escrito nas tabletas de argila do período micénico.

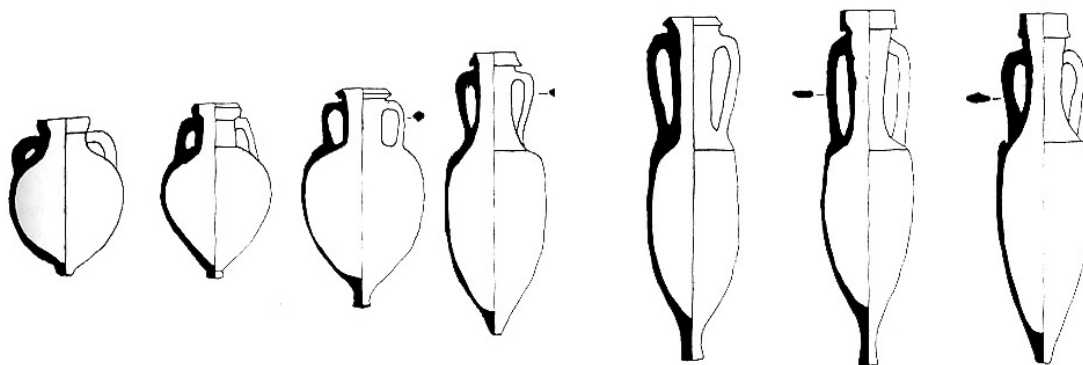
As ânforas eram contentores que serviriam para transportar (adaptando-se a forma ao produto), em boas condições, um volume considerável de alimentos perecíveis, desde os seus lugares de origem até aos armazéns e contentores públicos ou privados (grandes silos, tinalhas, etc). As mais abundantes são as destinadas ao transporte de vinho (calcula-se que por encomenda de Roma, no séc. I d. C), embora também fosse muito habitual a exportação de azeite, fundamental na alimentação romana.

Segundo Joan Cosa, num túmulo egípcio do séc. XIV a. C encontra-se um baixo-relevo onde se representam armazenistas do faraó, realizando o transporte de ânforas sem asas, dentro de uma rede. Enquanto que algumas das ânforas do mundo grego antigo, transportadas à mão, teriam o extremo inferior mais estreito e em forma cónica, para permitir que estas se pudessem auto-sustentar, quando afixadas sobre areia.

Em alguns dos centros de fabrico, os produtos regionais ditavam o tipo de ânfora a produzir. É este o caso de uma série de vilas agrícolas das comarcas de Camp de Tarragona, do Penedès e da Ribera d'Ebre, onde se documentaram arqueologicamente restos de fornos que produziam sobretudo ânforas vinícolas, que imitavam tipologias italianas. Por outro lado, importavam-se ânforas de diferentes lugares produtores, do sul da Península Ibérica, do Norte de África e do Mediterrâneo Oriental (inicialmente, também de Itália), contendo grandes quantidades de vinho, azeite, conservas, salmoura, frutas, etc.

Os diversos achados arqueológicos terão possibilitado a classificação das ânforas, segundo a sua forma, relacionando-a com o produto transportado ou centro produtor de origem (figura 59). Analisando a forma, as proporções do gargalo, as asas, a base e a cor do barro. Por exemplo, achados em Atenas, possibilitaram datar e seguir a evolução de grupos de ânforas de diferentes classes. Destaca-se uma série de ânforas procedentes de Uios, cuja forma foi mudando através dos tempos, a qual terá sido fielmente registada nas moedas desse estado.

Figura 59



Fonte: adaptado, de Joan Costa, 2004, p.45.

As ânforas tinham um código de identidade que começava na sua própria forma, pela sua cor e pelas asas, que variavam conforme o conteúdo a que se destinavam e pela simbologia atribuída, que era cunhada nas asas antes de as cozer. Continham simbologia do seu lugar de origem ou mesmo do seu proprietário (ver figura 60). – *“Por si mesmas as ânforas, declaravam a sua origem, fosse pela sua forma característica, pela sua cor, pela forma das asas ou, sobre tudo, de forma mais intencional e explícita, pelas marcas físicas que se cunhavam nas asas, antes de as cozer”* (Joan Costa, 2004, p.48).

Figura 60



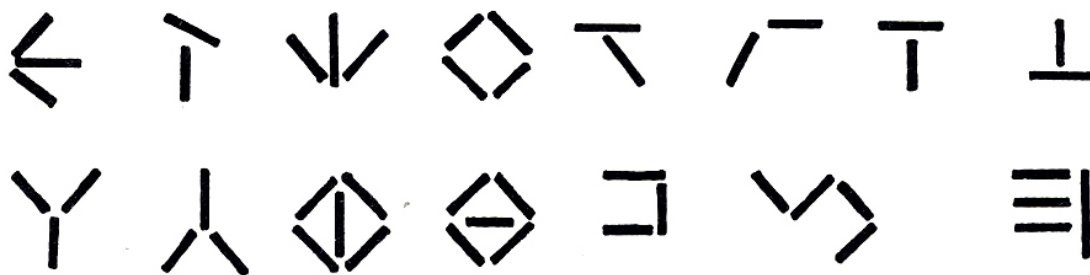
Fonte: adaptado, de Joan Costa, La imagen de marca, p: 49.

Refere também o mesmo autor (Joan Costa, 2004) que as ânforas encontradas em Espanha, em Toscana ou Guadalhorce, em Málaga e Huelva, são “áticas ou SOS<sup>64</sup>”, pela figura que apresentam.

Os autores Otl Aicher e Martin Krampen (1979) referem que os oleiros mesopotâmios dos séculos V e VI a. C. marcavam as suas peças através de incisões rectas de idêntica longitude, na argila branda. Com a combinação de tais incisões, formar-se-ia uma variedade de possíveis marcas, cujo objectivo seria identificar o proprietário (ver figura 61).

Figura 61

<sup>64</sup> As ânforas encontram-se classificadas por classes, dependendo da sua forma, do material, da cor e principalmente das asas.



Fonte: AICHER , Otl e Martin Krampen, *Sistemas de signos en la comunicaci3n visual*, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1979, p:34.

Quanto a Portugal, 3 de referir sobretudo Tr3ia (Set3bal), *Conimbriga* e o Algarve, por se encontrarem ai esta33es arqueol3gicas de refer3ncia com destaque para o per3odo romano, que para A.M. Dias Diogo e A. Cavaleiro Paix3o (2001)<sup>65</sup> 3 o per3odo mais paradigm3tico ao n3vel da diversidade e quantidade de 3nforas.

Tr3ia encontrava-se localizada numa zona arenosa. Sem recursos agr3colas, ou outros como a madeira, a pedra e o barro, que lhe dessem auto-sufici3ncia, baseava a sua actividade na pesca intensiva e na salga.

Uma estrutura algo fr3gil, que levaria 3 sua decad3ncia e ao abandono depois da ruptura dos circuitos comerciais.

No que diz respeito 3 3nforas, em Tr3ia, encontraram-se 471 fragmentos que conservam vest3gios do bordo (apenas esses foram contabilizados), dos quais 85,8% s3o de origem Lusit3nia; 7,2% de 3frica Bizacena, 6,6% B3tica; com 0,2% cada, G3lia Narbonense e Mediterr3neo Oriental.

Foram encontradas 12 asas de 3nforas marcadas, das quais tr3s pertencem ao tipo Dressel 20 F (3nfora vin3ria de asas muito estreitas, longas, ligeiramente arqueadas, bilobadas e de ombros al3ados), e as restantes nove, ao tipo Lusit3nia 5b (tamb3m 3nforas vin3rias, com asa ovalada, pasta bege rosada, dura e fina), cujas marcas pertencem a tr3s Oleiros, j3 conhecidos de outros s3tios arqueol3gicos: L.E.V.GEN(ialis); ANN.GENIA(L)IS; e PHARALI.

Segundo Diogo e Paix3o (2001), as 3nforas Lusitanas L.3, mais representadas nos achados, parecem ter-se iniciado nos finais do s3c. I, in3cio do s3c. II.

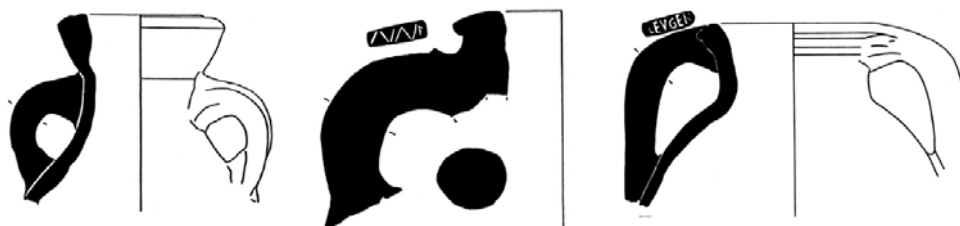
Figura 62

<sup>65</sup> DIOGO, A.M. Dias; PAIX3O, A. Cavaleiro - 3nforas de escava33es no povoado industrial romano de Tr3ia, Set3bal. *Revista portuguesa de arqueologia*. Vol4, n.31, 2001.



Fonte: Fragmentos de asas contendo marcas, a primeira tipo Dressel 20 F e a segunda tipo L.5b. Diogo e Paixão, 2001, p.139.

Figura 63



Fonte: A primeira tipo Dressel 28, a segunda Dressel 20 F (Diogo e Paixão, 2001, 134).  
A terceira, fragmento de ânfora lusitana tipo L.5b (Diogo, Cardoso e Reiner, 2000, p.110).

Como foi possível observar, as ânforas tiveram grande importância nas transacções comerciais, pelo que chegam mesmo a figurar nas moedas (como é exemplo *Uios*). Alguns achados arqueológicos de ânforas, demonstram correntes comerciais entre Roma, Egipto e Grécia, com outras regiões do norte da Europa e do Oriente próximo.

A partir do séc. II, o transporte de vinho terá começado a ser feito em barris, por serem mais práticos (mais leves e resistentes), embora as ânforas continuassem a ser utilizadas para outros produtos.

Maria Pereira<sup>66</sup> (1974, p.245)<sup>67</sup>, refere como *“os materiais romanos do Algarve em que estão inscritos nomes de fabricantes são materiais de construção, telhas e ânforas”*.

Segundo Maria Pereira (1974,), as investigações mais aprofundadas, surgiram na Alemanha no séc. XIX, incidindo sobre as telhas “legionárias”, que no séc. XX, terão continuidade com o trabalho de Keune (acerca das telhas da XXII legião romana).

Alfons Kolling (citado por Maria Pereira, 2004, p.245)<sup>68</sup> define fabricos privados e oficiais (a telha legionária tem dimensões maiores que a civil), indica marcas de oleiro, tipos de carimbo, nomes e lugares e as linhas de difusão comercial encontradas junto aos rios Mosel e Reno.

<sup>67</sup> Maria Luísa Veiga Silva Pereira, Marcas de Oleiros Algarvios do período romano, O arqueólogo português, série III, Vol. VII/IX, 1974/1977.

<sup>68</sup> Zur Verbreitung Gestempelter Römischer Ziegel und der Saar. Archeologisches Korrespondenz blatt, 4, 1974, p. 81-87.

O francês Jean Chauffin (citado por Maria Pereira, 2004, p.245)<sup>69</sup> realizou um estudo morfológico sobre uma infinidade de telhas do Bas-Dauphiné atendendo a características formais e materiais, que conclui por exemplo que quanto maior o rebordo, mais antiga a tégula.

Em Portugal, Maria Pereira (1974) refere que o primeiro estudo foi realizado por Manuel Maia<sup>70</sup>, na Beira Alta, no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo.

Também Pedro Salgado<sup>71</sup> realiza um estudo na estação arqueológica do chamado “*Triângulo – Srª de Mércules, Santana e S. Martinho*”, no concelho de Castelo Branco. Com base em cinco marcas, das quais quatro são propriedade do Museu Regional, que já haviam constituído interesse de Tavares Proença Júnior.

Todos os estudos nacionais apontam para a falta de investigação aprofundada sobre as *tégulas*, os seus circuitos comerciais e as zonas de produção.

Nos vasos gregos<sup>72</sup>, encontram-se marcas nem sempre fáceis de distinguir uma vez que podem ser de mercadores, de oleiros, o nome da peça ou até preços (Mollerup, 1997).

Os elementos de construção romana, tais como telhas e tijolos, por vezes, têm marcas embutidas através de cunhos (ver figura 64), normalmente de bronze ou carvalho. Segundo Mollerup (1997, p.32) estas podem indicar o “*empreiteiro, o fabricante, a origem do barro, ou o nome do cônsul, imperador ou membro da família imperial*” (Figura 65).

Figura 64



Fonte: Carimbo de bronze romano, do séc. I d.C. (Mollerup, 1997, p.32).

Figura 65

<sup>69</sup> Les tuilles Gallo-Romaines du Bas-Duphiné, Gallia, tome XIV, Paris, 1956, p.81-82.

<sup>70</sup> Manuel Maria da Fonseca Andrade Maia, Subsídios para o estudo da Carta Arqueológica do Concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, dissertação de licenciatura. Lisboa, 1971, IVol., pp. 185-188.

<sup>71</sup> SALVADO, Pedro, Marcas de oleiro em tégulas romanas da estação arqueológica do «Trângulo – Srª de Mércules, santana e S. Martinho», Museu de Tavares Proença Júnior, Castelo Branco.

<sup>72</sup> Os vasos gregos tinham uma marca feita de caneta ou pincel, chamadas dipinti ou marcas incisivas, chamadas graffiti.



Fonte: Marca de telha cerâmica (Mollerup, 1997, p.32).

Marcas incisivas são encontradas nas lamparinas (ou *firmalampen*) romanas, feitas primariamente no norte de Itália, mas também na Itália central, nos três primeiros séculos depois de Cristo. Mollerup (1997, p.32) expõe que “Desde o séc. XVI, objectos de cerâmica, incluindo os de *majolica*<sup>73</sup>, faiança, pedra e porcelana, têm sido marcados com letras, figuras e sinais pictóricos. Algumas marcas estabelecem claramente a marca do artífice e o ano de manufactura” (Figura 66).

Figura 66



Fonte: Lamparinas romanas do séc. II d.C. (Mollerup, 1997, p.32).

Como refere Mollerup (1997, p.33), algumas marcas cerâmicas, “incluem elementos tipicamente heráldicos, como coroas e cercaduras. Outras marcas mostram brasões; a marca de porcelana de Florença, mostra as seis bezantes da família Medici, e a porcelana Meissen identifica as espadas cruzadas do Duque da Saxónia” (ver figura 67).

Figura 67

---

<sup>73</sup> Louça fina de Itália



Fonte: Marcas de porcelana italiana (Mollerup, 1997, p.33).

As marcas de cerâmica têm sido imitadas e usadas por outros fabricantes, como é exemplo as espadas cruzadas de Meissen que foram utilizadas por fábricas inglesas (ver figura 68).

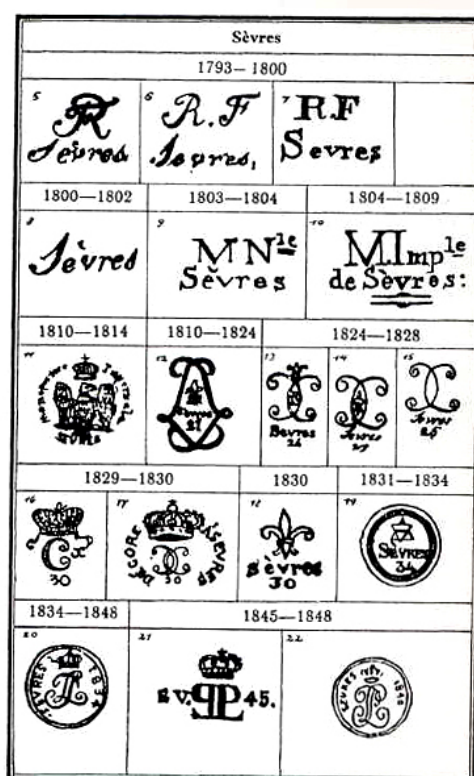
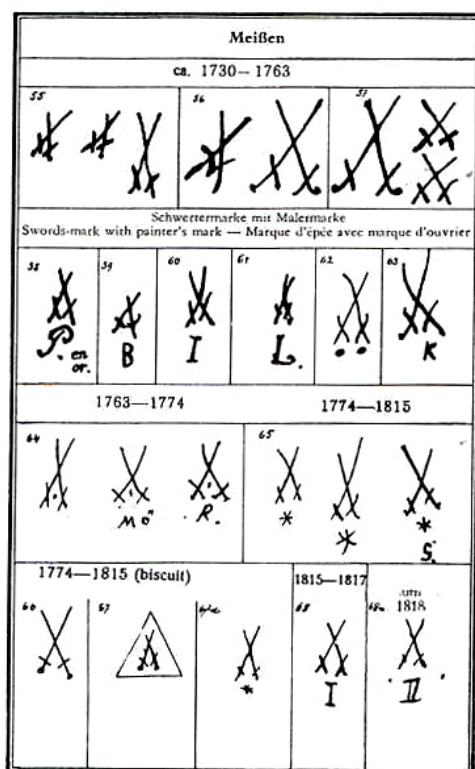
Conforme consta dos Painéis do Museu Vista Alegre, “*Em 1824, José Ferreira Pinto Basto apresenta uma petição ao rei de Portugal para «erigir para estabelecimento de todos os seus filhos, huma fábrica de Louça, porcelana, vidraria, e processos chimicos na sua Quinta chamada Vista-Alegre da Ermida»*”, ao que D. João VI acede favoravelmente<sup>74</sup> (Figura 69).

Figura 68

---

<sup>74</sup> Alvará Régio de 1 de Junho de 1824.





Fonte: Marcas francesas de porcelana com motivos heráldicos e imitações das primeiras (Mollerup, 1997, p.33).

Figura 69



Fonte: Algumas das marcas Vista-Alegre, que se foram alterando muitas vezes até conforme o desejo dos directores em verem nela um traço pessoal ou para assinalar uma comemoração. A primeira de 1824 e a última a actual (de 2004, comemoração dos 180 anos). Imagens adaptadas, e cedidas pela Vista Alegre.

John Murphy e Michael Rowe (1989)<sup>75</sup> referem que nos séculos XVII e XVIII, quando começou a fabricação de porcelana numa escala considerável, os móveis e as tapeçarias na França e na Bélgica, as marcas eram utilizadas como garantia de origem, enquanto os Estados ditavam regras mais inflexíveis para o mercado da prata e do ouro.

<sup>75</sup> MURPHY, John; ROWE Michael - Como diseñar marcas y logotipos. México: Ediciones Gustavo Pili, 1989. Manuales de diseño.

## **3.2- O segundo nascimento da marca – A marca obrigatória e a militar**

### **3.2.1- O sistema corporativo medieval**

Enquanto na Antiguidade o intercâmbio comercial tinha por base os produtos da cultura agrária, da pecuária e da pesca, na Idade Média, a actividade económica centrou-se no artesanato, nos ofícios e nas indústrias manufactureiras. Transitou-se de uma aristocracia militar para uma fidalguia rural ou agrícola.

Como refere Armando Castro (1980)<sup>76</sup>, toda a sociedade assenta a sua existência e “personalidade”, nas regras que regem o comportamento dos indivíduos, organizações e grupos. Estas regras referem-se à actividade produtiva de materiais destinados ao consumo humano, às condições da sua distribuição e ao estatuto social que conferem, mas também à sua correlação com o sistema político, económico, jurídico, filosófico e artístico, onde o direito de propriedade será importante.

A. H. de Oliveira Marques (1997)<sup>77</sup>, menciona que a sociedade feudal ou medieval era um sistema ou organização baseado na atribuição de terras em troca de serviços (normalmente rendas, protecção militar e divina, e outras formas de rendimento como agricultura e criação de gado) em que o rei fazia doações aos nobres do reino que em troca prometiam a defesa do reino e a glória de Deus com as suas tropas. Na base desta organização social encontravam-se os servos, que trabalhavam as terras com base num aforamento, arrendamento ou na esperança de alcançarem um título de propriedade. No campo, o servo mais do que um terreno alcançava um estatuto próximo ao do escravo (pois trabalhava a terra do senhor, pagando-lhe com parte da produção e muitas vezes ficariam endividados) e era na cidade onde tinha alguma liberdade e maiores possibilidades.

Os artífices, os criados de casa e os camponeses eram teoricamente livres embora estivessem presos por contratos ou salários baixos dos quais dependiam. Porém a escravatura nunca desapareceu durante a Idade Média (Marques, 1997).

Aquele que adquiria terra e dinheiro para um cavalo e indumentária militar passava a cavaleiro-vilão, enquanto os restantes eram remetidos para o militar peão (Marques, 1997).

Outro dado importante, é que a industrialização artesanal terá provocado uma extensão do direito de propriedade sobre os bens materiais de uso

---

<sup>76</sup> CASTRO, Armando – História Económica de Portugal, 1º Vol, 2ª Ed., Lisboa: Editorial Caminho, 1980

<sup>77</sup> MARQUES, A. H. de Oliveira – História de Portugal: Das Origens ao Renascimento, Vol. I, Lisboa: Editorial Presença, 1997.

quotidiano ou produtivos, aproximando-se do que viria a ser o capitalismo (Joan Costa, 2004, p.58). Mas refere ainda o autor, que *“A sociedade medieval ficou assente sobre a propriedade individual, mas compensou a extensão do seu campo, com a restrição da liberdade dos contratos, que seriam controlados pelo aparato estatal”*, deixando de obedecer a um capitalismo puro, para satisfazer as exigências e objectivos das corporações mestreiras europeias.

É no século XI, que surge a sociedade mercantil, cujas corporações (grémios, guilda e oficinas medievais), marcam a passagem de um sistema feudo-rural, para uma actividade artesanal policiada (pelo juiz de ofício). Uma vez que na Idade Média, o sistema económico estava sujeito a um rigoroso controlo que exigia a *“marca colectiva”* em todos os objectos manipulados, que a princípio, condicionava a concorrência (garantindo o monopólio das vendas) – A marca começou a ser garantia de origem, de produção, autenticidade e qualidade (Joan Costa, 2004).

Refere Chaves e Belluccia (2003, p.19)<sup>78</sup> que um mecanismo clássico de identificação comercial, foi e é a adopção de um ícone próprio da actividade em geral, como seu distintivo, exemplificando, a chave para o serralheiro, o jarro de cerveja para o bar, a roda dentada para a indústria mecânica, etc. (ver figura 70 e 71), ao que acrescenta – *“Este sistema foi utilizado durante a Idade Média, para identificar a “loja” dos artesãos e comerciantes com um carácter de puro sinal, típico de um mercado baseado na procura e em grande parte analfabeto. E sobrevive hoje, em plena actividade, nos pictogramas dos sistemas de sinalização”*.

Figura 70

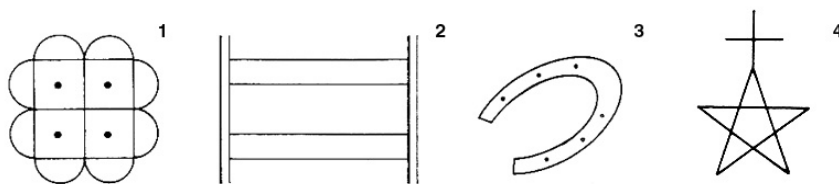


Legenda: Placa de talho em Pompeia, há 2000 anos (Room, 1992: p.13)

---

<sup>78</sup> CHAVES, Norberto; BELLUCCIA Raúl - La marca Corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos. Buenos Aires: Paidós, 2003.

Figura 71



Fonte: António dos Santos Pereira, p: 200 e 201. 1- Pedreiro João do Tojal, Tomar em 1498; 2- Tecelão Brás Fernandes, Tomar em 1517; 3- Ferrador Gonçalo Rodrigues, Setúbal 1510; 4- Barbeiro Antão Fernandes, rendeiro dos moinhos e azenhas do convento de Tomar e, 1522.

Escreve Marques (1997, p.160)<sup>79</sup> que o sistema corporativo não surgiu em Portugal antes de finais da Idade Média devido à forte interferência e controle do rei e dos concelhos, bem como dos camponeses e pequenos proprietários, obrigando os artífices a criarem associações “rudimentares” como confrarias religiosas e os arruamentos por profissão, mas que só séc. XIV terá surgido em Lisboa o primeiro esboço de uma corporação até que na década de Quatrocentos se criaram efectivamente.

Segundo Arnold Hauser (1955)<sup>80</sup>, os pedreiros, artistas e artífices dos séculos XII e XIII estavam organizados cooperativamente em *Lodges* sob a direcção artística e administrativa de pessoas aprovadas ou escolhidas por quem encomendava a obra. A função de administrador (*magister operis*, mestre de obra) era o de fornecer materiais e trabalho, o mestre pedreiro (*magister lapidum*) tinha a responsabilidade artística e podia acumular a distribuição das tarefas e a coordenação de trabalho. Equipas de trabalho com elementos mais ou menos constantes, embora fossem criadas em função das dimensão da obra e que dependendo do trabalho estavam em constante mobilidade.

Refere Hauser (1955), que à medida que o trabalho assim o justificava, primeiro os artistas e artífices e nos finais do séc. XV os pedreiros iam-se fixando e criando *guildas*<sup>81</sup>, protegendo-se dessa forma da concorrência vinda de fora. No séc. XVIII os regulamentos das *guildas* terão passado a proteger<sup>82</sup> os interesses corporativos e simultaneamente os dos consumidores, embora limitassem a livre concorrência e porque estabeleciam níveis de qualidade mínima que serviam os próprios propósitos de ambas partes. Para assegurar o cumprimento obrigatório das normas, e dos direitos das restantes

<sup>79</sup> MARQUES, A. H. de Oliveira de – História de Portugal: Das Origens ao Renascimento, Vol. I, Lisboa: Editorial Presença, 1997.

<sup>80</sup> HAUSER, Arnold. História Social da Arte e da Cultura. Lisboa: Jornal do Foró. Vol. 2. Cap. 5

<sup>81</sup> Associações de Auxílio Mútuo constituídas na Idade Média entre corporações de operários, artesãos, negociantes ou artistas. Funcionavam de forma semelhante aos sindicatos profissionais actuais.

<sup>82</sup> Frequentemente em diversas profissões e períodos da história, foram criadas corporações para defender e garantir interesses do grupo.

corporações, uma vez que a concorrência era proibida e punida, os produtos deveriam ser identificados com a marca corporativa (da guilda).

Obedecendo a um controlo realizado pelo juiz de ofício, a marca corporativa garantia a qualidade dos produtos (ao nível dos materiais e dos processos empregues) e o respeito pelas competências das demais oficinas (Figura 72).

Figura 72



Fonte: Estela funerária com sinais de ofícios, séc. XV. (Marques, 1997, p.160).

Independente da marca corporativa, a do artesão (mais discreta) era sinal de origem ou de autoria (Figura 73), que actuava como garantia em caso de reclamação. No caso de um objecto que passasse por vários artesãos, ia-se incluindo a respectiva marca, mais a do controlo da oficina.

Figura 73



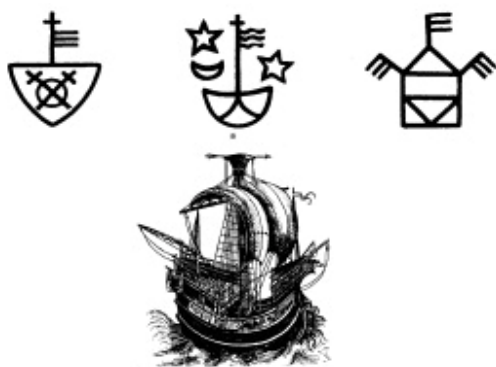
Fonte: Marca de Bartl Jannitzer, membro de uma célebre família de Ourives Nuremberga, cerca de 1575 (Joan Costa, 2004, p.60).

As marcas das guildas, muitas vezes apostas em simultâneo com as individuais, tinham como função controlar a quantidade e garantir a qualidade dos produtos comercializados pelos oficiais da corporação. Numa função em tudo idêntica à das actuais denominações de origem ou certificações de qualidade.

Para além das marcas ordinárias, existiam ainda as das manufacturas reais distinguidas com a carta de provedor oficial.

Os mercadores que efectuariam as vendas fora dos mercados locais, marcariam os produtos comercializados (junto da marca fabricante), para atestar a sua propriedade durante o armazenamento e o transporte, protegendo-se dos falsificadores (Figura 74). Conta-se que um tal de Ephraim How se fazia chamar Now, lançando tal rumor, para se precaver das falsificações (Joan Costa, 2004). No entanto, os procedimentos alfandegários também auxiliariam neste controlo de qualidade.

Figura 74



Fonte: Marca de mercadores e navio mercante do séc. XIV (Nataf, 1981, p.296).

Tendo em conta o direito de propriedade vigente, muitas sociedades mercantis, estabeleciam-se com a esperança de obterem reconhecimento jurídico tendo em vista privilégios posteriores. Primeiro os mercadores marítimos, empreendedores de transportes, seguidos pelos pedreiros, talhantes e oleiros.

Em 1268, Étienne Boileau terá apresentado o *livro dos ofícios* em Paris, que aliciava todas as comunidades profissionais a dotarem-se de estatuto social e que segundo Joan Costa (2004), se tornou em documento oficial.

Comunidades profissionais ter-se-ão fundado com o objectivo do bem-estar e do contributo social, onde o trabalho não era o agrícola, mas o da transformação de materiais em bens de uso e intercâmbio.

A coexistência na sociedade entre primeiros ofícios e o poder não terá sido fácil e a agitação popular acabaria por se insurgir em várias regiões italianas,

francesas, belgas, e alemãs e terá sido este contexto sócio-político e económico a manter-se até ao Liberalismo do séc. XVIII.

Ao longo da História, somaram-se as reivindicações dos artistas, para obterem o reconhecimento da sua importância social com um estatuto condigno.

Segundo os historiadores, o Arquitecto liderou o movimento humanista italiano quatrocentista, nos finais da Idade Média, que através de manifestos, greves, petições, etc., conduziu à obtenção do estatuto social de “*nobilità*”. Terá sido no séc. XV, pouco antes do Renascimento. Por exemplo Pedro Dias (1995, p.15), refere que desde o início até meados do séc. XV que “*projectistas e executantes de obras de arquitectura percorreram um árduo caminho, para alcançar um novo estatuto social e libertar-se das teias entretecidas, durante a Idade Média*”.

Vítor Serrão (1983)<sup>83</sup> explica que como na Antiguidade, na Idade Média, desprezava-se todo aquele que trabalhasse com as mãos, da mesma forma, os artífices das artes e ofícios foram invariavelmente considerados “*oficiais mecânicos*”, sem direitos sociais para além daqueles obtidos na corporação.

Ao contrário de advogados e notários cujo produto era considerado como superior em resultado e intelecto, fruto de homens livres; os restantes artistas estariam adstritos ao mundo inferior dos que trabalhavam com as mãos, desde a Antiguidade, entendidos como plebeus e ignorantes, quase escravos e muitas vezes subordinados ao hermetismo rígido das corporações sem individualidade criadora referem Vítor Ferrão (1996)<sup>84</sup> e Hauser (1955).

A sociedade da Idade Média viveu um tempo virado para o culto da Igreja e da espiritualidade cristã, do qual a arquitectura foi um bom exemplo; os mestres pedreiros ou “*magister operis*”, seriam artífices colectivos, que dominavam a tecnologia da construção e dirigiam equipas de empreitada e as plantas e os alçados estariam algumas vezes sobre a alçada das ordens religiosas (Serrão, 1996).

A divisão de estratos sociais da Idade Média terá constituído importantes focos de tensões sociais que, catalisados por uma conjuntura económica recessiva desde meados do século XIV, terá culminado com a afirmação dos ofícios, nuns casos, e noutros com o reforço do patriciado.

É no séc. XV, que o espírito renascentista italiano, junto com o crescente respeito pelas artes perante as autoridades citadinas, terá iniciado a alteração do estatuto do artista (Vítor Ferrão, 1996).

---

<sup>83</sup> SERRÃO, Vítor, O Maneirismo e o Estatuto Social dos Pintores Portugueses, Imprensa Nacional/Casa da Moeda, Lisboa, 1983.

<sup>84</sup> Análise da evolução do estatuto do artista desde “mecânico” das corporações medievais para artista individualizado e livre no dealbar da Idade Moderna: Conquista da Liberdade. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Policopiado.

Fillipo Villani<sup>85</sup> é um dos primeiros letrados a lutar contra o estatuto de inferior das Belas Artes, procurando mostrar que também eles usavam e cultivavam a geometria ou a gramática. Com a mesma intenção, segue-lhe os passos o arquitecto Leon Battista Alberti, que no seu tratado *Della Architettura, de ressaibos vitruvianos*, afirma que a geometria é a mãe de todas as artes (Vitor Ferrão, 1996). Também Leonardo da Vinci, nos seus escritos retoma os mesmos argumentos, ao abordar a questão da perspectiva.

O duque Urbino Frederico<sup>86</sup> e Poggio Bracciolini<sup>87</sup> terão sido das primeiras entidades a defender a alteração do estatuto do artista, mas seguidos por muitos, provavelmente, anunciando o início do liberalismo profissional e comercial.

O triunfo da “liberdade” em Itália do séc. XV, terá sido seguido em muitos países, espalhando-se ao longo do séc. XVI pelo Ocidente cristão.

Em Portugal, todo o processo terá sido mais tardio, mas ter-se-á alterado a posição social do artista nos finais do séc. XVI e ao longo do séc. XVII (Vitor Ferrão, 1996).

Pedro Dias (1995) refere que em Portugal, o novo estatuto também teve defensores, dos quais se destacou Francisco de Holanda com os seus tratados da *Pintura Antiga* e *Diálogos em Roma* (1548), ou outros posteriores como *Da Ciência do Desenho*, *Do Tirar Pólo Natural* e *Da Fabrica Que Falece à Cidade de Lisboa* enalteceu a nobreza da profissão que considerava como arte liberal de cariz intelectual (o arquitecto teórico). Porém, existiram opositores à mudança de estatuto, como Sylvie Destarte (citado por Pedro Dias, 1995), que defendiam a permanência do mestre-de-obras de tradição medieva.

Será de referir que o processo de transição não foi repentino, assim exemplifica Mollerup (1997), com o que ocorreu em França e na Dinamarca, entre 1751 e 1791 (Paris), com a extinção das guildas e dos seus privilégios, a assinatura (com o nome do produtor) do objecto de mobiliário tornou-se obrigatória por decreto (figura 75). No entanto, refere o autor, que apesar de decretado, muitos móveis deste período não têm marca, provavelmente porque o seu produtor não pertenceria à corporação ou a qualidade do produto seria inferior, o que terá levado a que o Estado aumentasse o controlo.

---

<sup>85</sup> Libri de origine civitatis Florentiae, de 1404.

<sup>86</sup> Em 1468, escreve um texto onde louva a qualidade da architectura como arte liberal, que utiliza a geometria e a aritmética.

<sup>87</sup> Solicita a desvinculação legal do artista, do aparelho mestral.



Figura 75



Fonte: Per Mollerup, 1997, p.41.

Acrescenta Mollerup (1997), que na Dinamarca, durante o período de 1813 a 1841, a marcação do mobiliário com o nome do produtor, apenas estava reservada aos membros da Guilda de produtores de cadeiras de Copenhaga, até que, após 1841, terão passado a usar a marca corporativa. Enquanto que os fabricantes de armários terão iniciado a marcação do signo da Guilda entre 1837 e 1842 (Figura 76).

Figura 76



Fonte: Per Mollerup, 1997, p.41.

No século XIX, alguns dos fabricantes de armários terão começado a marcar voluntariamente os seus mobiliários, utilizando rótulos de papel, graficamente pouco individualizados (figura 77).

Figura 77



Fonte: Per Mollerup, 1997, p.41.

Também nos Estados Unidos, as comunidades Shakers, terão utilizado decalques para marcar o seu mobiliário, cujo exemplo mais antigo, conhecido, data de 1873 (figura 78, Monte Líbano, Nova Iorque)

Figura 78



Fonte: Per Mollerup, 1997, p.42.

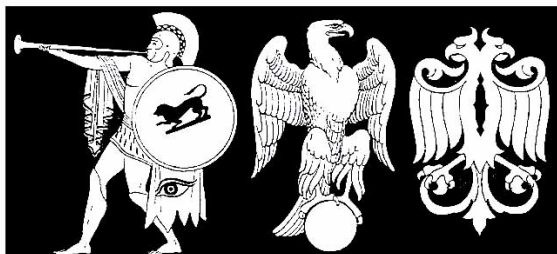
### 3.2.2- A heráldica

A utilização militar dos escudos de defesa (característicos de uma região ou povo), utilizados desde a Antiguidade pelos gregos, romanos, japoneses, chineses, índios americanos, germanos entre outros, poderá estar na origem da heráldica. Não será por acaso que na sua abordagem histórica da marca, Per Mollerup (1997, p.16), começa por dizer que *“talvez a primeira marca de identificação gráfica, tenha sido a marca de um proprietário. Poderá ter sido um simples sinal para mostrar que a arma pertencia a um homem em particular”*, lembrando o autor que a diferenciação da propriedade era importante, embora como se verá, a própria forma do escudo tinha objectivos identitários.

Esclarece F. P. de Almeida Langhans (1966, p.3) que *“Não vale a pena remontar às hieráticas estilizações, de tão tocante beleza, dos egípcios, nem às violências estilísticas dos baixos-relevos dos assírios e caldeus. Basta saber que já na Grécia apareceram emblemas heráldicos nos escudos redondos dos hoplitas conforme testemunham as decorações figurativas de ânforas e de vasos historiados de elegantíssima cerâmica helénica. Cabeças de leão, leões passantes, cães, touros e muitas outras figuras do mesmo género ornamentavam os*

*escudos, como se pode ver na gravura do trombeteiro<sup>88</sup> (ver figura 79).*

Figura 79



Fonte: Almeida de Langhans, 1966, p.5.

Entre as figuras naturais heráldicas, o leão e a águia são muito frequentes, atribuindo-se provavelmente ao primeiro o culto estético e simbólico, que se encontra nas culturas egípcias e persas ou nos escudos gregos (Figura 80).

Figura 80



Fonte: Almeida de Langhans, 1966, p.103.

Como se refere anteriormente, a águia é muito frequente, desde a Antiguidade, usada por Sumérios, Assírios, Caldeus e Persas (Figura 81).

Segundo F. P. de Almeida Langhans (1966, p.4), a figura da águia aparece *“no topo das insígnias das legiões do senado e do Povo Romano”*, provavelmente, herdada de outros povos. Porém, devido ao pragmatismo romano, seria representada de forma realista.

Figura 81

---

<sup>88</sup> LANGHANS, F. P. de Almeida, *Heráldica : ciência de temas vivos*, Lisboa : Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho, 1966.



Fonte: Almeida de Langhans, 1966, p.108.

Já a águia bicéfala poderá ter surgido quando o império romano se tornou uma diarquia repartida por dois Césares (um com assento na cidade eterna e outro em Constantinopla). Ao que relembra Langhans (1966, p.4) que *“Não deve, em todo o caso, passar sem menção o facto dos exemplares mais antigos que se conhecem de águias bicéfalas, virem todos da Ásia Menor e Bizâncio”* e que *“do Santo Império aquela figura quimérica passou ao Império dos Czares, ao Austro-Hungaro e a outros Estados.”*

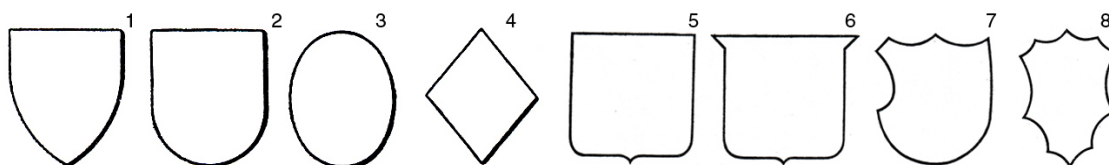
Conta Langhans que com a dissolução do Império Romano do Ocidente, aí se instalaram os ancestrais germânicos, que terão realizado feitos heróicos, os quais representavam nos seus escudos.

A presença das cores nos escudos e brasões, parece ter sido motivo de reflexão de alguns estudiosos. Algumas hipóteses apontavam para razões decorativas, enquanto que a maioria, talvez as mais credíveis, para a função de identificação e reconhecimento.

A esse propósito, diz Joan Costa (2004, p.55) que *“De facto, nestas armadas feudais onde nada distinguia sistematicamente o amigo do inimigo, era com efeito muito importante, fazer-se reconhecer, e os sinais cromáticos foram o modo mais eficaz, facilitando a identificação imediata”*.

No entanto, a identificação e reconhecimento, seriam feitos apenas com base nos códigos cromáticos, pois frequentemente, a forma dos escudos relacionava-se com a origem geográfica, obedecendo a um código formal, simbólico (Figura 82), reforçado pelas insígnias ou figuras que neles eram pintadas.

Figura 82



Fonte: Baseado em, Armando Mattos (1961, p.28) e Almeida Langhans (1966, p.52).

1- Escudo Clássico português; 2- Escudo português; 3- Escudo elipsoidal ou Ovado, de origem italiana e actualmente usado pelo clero; 4- Lisonja, criada para receber as armas femininas; 5- Escudo Francês; 6- Escudo Inglês; 7- Escudo Alemão; 8- Escudo Italiano.

Em Portugal e um pouco por toda a Europa, no período antecedente à heráldica, aproximadamente do ano 1130, por vantagem bélica e semiótica considerou-se que a emblemática da bandeira, dos selos de validação e dos escudos deveria ser igual (Norton, 1987).

Durante as batalhas, os escudos terão sido combinados com outros meios de comunicação, como são exemplo o toque de batalha, o pendão e a decoração especial do escudo do chefe do grupo.

Langhans (1966, p.5) refere que *“a Heráldica nasceu nos campos de batalha. Depois é que passou, cheia de pompas, para os festivos campos de torneio”* e portanto, terão sido duas as principais razões para o surgimento de uma simbologia ordenada. A primeira, relacionada com a necessidade de distinguir vários grupos de Homens de armas, certamente anónimos dada a falta de uniformes militares ou ainda pelos elmos que ocultavam o rosto, como refere Per Mollerup (1997, p.17) – *“Como os cavaleiros estavam frequentemente cobertos por armaduras, as marcas de heráldica no escudo, roupa, elmo e cavalo ajudavam a identificar o combatente”*. Porém, também o enorme e crescente espírito de estirpe, levaria a que fosse indicada a proveniência e a chefia.

Era à volta da insígnia que os combatentes se agrupavam, em sinal de fidelidade ao chefe, cujo sinal impunha ordem e disciplina nas formações (ver figura 83).

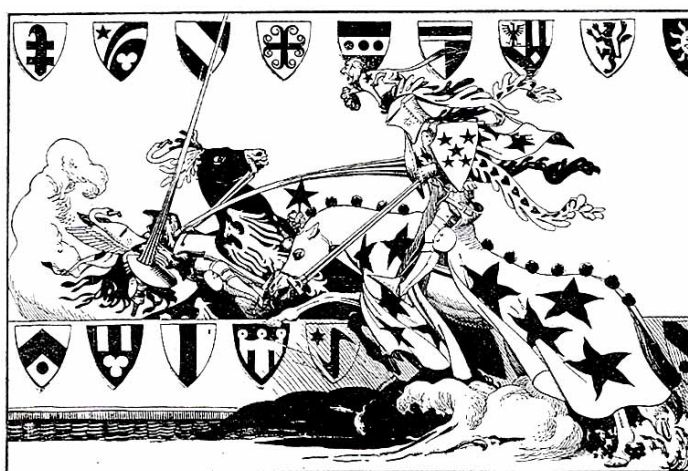
Figura 83



Fonte Um grupo de combatentes luta em redor de um chefe, cuja insígnia é uma caldeira. Almeida de Langhans (1966, p.7).

A segunda razão é oriunda da prática de justas e torneios (Figura 84) onde eram exibidas as fações pessoais ou familiares através dos ornamentos distintivos, certamente oriundos das batalhas, que permitiam a identificação dos cavaleiros anunciados pelos arautos. A esse propósito diz Almeida Langhans (1966, p.6) que *“Como a concorrência de cavaleiros a estes festivais fosse grande, houve a necessidade de regulamentar os sinais de identificação, marcando-se as cores, as partições dos escudos, as peças, a sua composição e o seu número”*.

Figura 84



Fonte: Cavaleiro português da família Coutinho, derruba o seu adversário. Fonte: Almeida de Langhans, 1966, p.8.

A mesma opinião de Almeida Langhans (1966) é partilhada por Armando de Mattos (citado por Langhans, 1966), que diz que "*As figuras e emblemas que os cavaleiros usavam pôr nos escudos e nos elmos, e, ainda, nas gualdrapas das montadas a fim de serem reconhecidos nas justas, duelos e torneios, tão em voga na Idade Média, é que deram origem ao aparecimento da heráldica, que nas cruzadas encontrou a sua sistematização e ordenação.*

*As armas mais antigas de que há memória na Europa, são as de Rui de Beaumont, de 1087-1110. data, pois, a heráldica documentalmente, do final do século XI, princípios do século XII*"<sup>89</sup>.

Opinião que poderá ainda, ser reforçada pelas elações de alguns historiadores, citadas por Per Mollerur (1997, p.17) – "*A heráldica tem a sua origem em meados do séc. XII. Foi sugerido, que as marcas de heráldica foram usadas pela primeira vez pelos cruzados que responderam ao apelo Papal de 1095 para participação nas Cruzadas (1096-1270) combatendo muçulmanos na Palestina. Marcas de heráldica nas roupas, escudos e bandeiras, ajudavam os cruzados a reconhecerem-se. Alguns historiadores referem que o contacto visual com a cultura de Este, resultou numa influência oriental na Heráldica*".

Segundo Manuel Artur Norton (1987)<sup>90</sup>, na baixa Idade Média, a necessidade de aperfeiçoar a organização militar em tempo de paz levou à multiplicação de justas e torneios de cavalaria, actividade ainda não regulamentada em termos de regras de intervenção que contribuíssem para a disciplina e prestígio dos eventos. As "*normas deveriam ser aceites por participantes e reconhecidas em toda a Europa cristã, levando ao surgimento dos Oficiais de Armas ou os antigos Arautos*"<sup>91</sup>, cujas regras originaram a heráldica a princípios do séc. XII, embora em Portugal apenas sejam citados desde o séc. XIII<sup>92</sup> (Norton, 1987 p.135).

Durante as justas, a identificação dos cavaleiros era feita pelos arautos – heraldos – que faziam a identificação dos brasões. De onde vem a prática das armas brasonadas, do germânico *brasen*, que significa tocar instrumentos de sopro, ou porventura as trombetas usadas para chamar a atenção da

---

<sup>89</sup> Manual de Heráldica Portuguesa

<sup>90</sup> A Heráldica em Portugal, Vol. I, Lisboa: Portugal, Dislivro Histórica

<sup>91</sup> Heráldica é a arte dos arautos ou heraldos, os mensageiros dos beligerantes, que anunciavam com trompetas (*brasen*) mensagens de paz ou tréguas parlamentares (os seus conhecimentos dos sinais também eram usados para observar movimentações inimigas) (Langhans, 1966).

<sup>92</sup> Foi neste século que os Arautos passaram a ter suporte jurídico (Norton, 1987, p.140.).



assistência. Segundo Almeida Langhans (1966) “Os arautos e os passavantes dependiam de certos oficiais régios – os reis de armas – que tinham por ofício o estudo dos brasões e do seu direito”<sup>93</sup>.

Com o aparecimento da armadura e do elmo, os cavaleiros tornaram-se totalmente anónimos, pelo que se exigia uma marca distintiva que assegurasse o reconhecimento dos contingentes. Ainda que a utilidade diferenciadora do escudo fosse importante, o seu valor defensivo era cada vez mais desnecessário, provocando a sua redução de tamanho até cair em desuso no final do séc. XIV.

Novos signos substituíram o escudo, como estandartes, emblemas, penachos, escudos pintados, quimeras, até ao surgimento do uniforme militar no séc. XVIII e aos penachos e faixas que originaram as insígnias de graduações (Figura 85).

Figura 85



Fonte: adaptado de Joan Costa (2004), pp.57

Perdida a função sinalizadora militar do escudo, este terá sido convertido pelos monarcas feudais em símbolos do seu nome próprio perante a sociedade de posse e situação genealógica.

A partir do século XI, a heráldica expande-se por toda a Europa como prática de expressar figurativamente a identidade pessoal e familiar. Face à generalizada iliteracia da época, a expressão ideográfica ou pictográfica do nome surge como forma de oficializar documentos.

---

<sup>93</sup> Foram estes funcionários do reino, a organizar os catálogos das armas familiares – os Armoriais – que em Portugal apareceram no final do séc. XV, séc. VI.



Começando a heráldica por ser utilizada durante o feudalismo militar, foi retomada para descrever relações genealógicas entre famílias nobres, até chegar finalmente aos ofícios e corporações.

Para realçar um feito familiar havia quem associasse elementos nominativos ao brasão, como é o caso do nome ou da legenda heráldica (divisa), em tudo equivalente ao actual slogan (Figura 86).

Figura 86



A capacidade de diferenciação ter-se-á tornado difícil, dado o carácter abstracto das figuras dos brasões, levando ao surgimento de figuras naturais animais; figuras naturais, como flores, plantas, rios, astros e frutos; figuras artificiais, como rodas-dentadas, castelos, hélices e outros; e a figura humana – armas falantes (séc. XIX) – assim, o esclarece Almeida Langhans (1966, p.99) *“Esgotadas todas as combinações por meio do elemento puramente abstracto e geométrico, que o racionalismo filosófico dos séculos XIII e XIV justificavam através dos seus esquemas mentais, a inventiva heráldica teve de recorrer a outras fontes. Voltou-se para a natureza visível e palpável e começou a povoar o brasonário de figuras capazes de exprimirem os motivos que se expunham à faculdade comparativa e analógica desses poetas dos símbolos que foram os arautos e os passantes”*, porém por detrás dessa prática estariam também factores financeiros relacionados com a aquisição de brasões.

Segundo Almeida Langhans (1966), inicialmente, para obter um brasão, cada um podia escolher o que lhe aprouvesse (uso de armas assumidas), mas mais tarde, a heráldica tornou-se mais complexa e a forma de obter as armas, passou a residir na herança familiar ou na louvada concessão do soberano (o rei através de carta de armas).

Em alguns países do norte da Europa, o uso de armas adoptadas terá continuado. Principalmente os artistas e os oficiais mecânicos das grandes

idades manufactureiras, utilizavam siglas e monogramas com configurações heráldicas (antepassados das marcas comerciais).

Por exemplo, em Portugal, o uso de armas escolhidas pelos interessados, não foi muito praticado, pois à excepção das corporações ou instituições religiosas, a sua fonte era hereditária ou concedida pelo monarca<sup>94</sup>.

Porém, ao tornar-se hereditário, o escudo de armas conferia maior prestígio, razão pela qual, segundo Norton (1987), os vassalos e os novos armigerados muitas vezes tinham como base o brasão dos seus senhores, o que originaria confusão e mesmo a julgamentos em tribunal.

No final da idade média, o poder real começa a regulamentar o uso do brasão, restringindo-o às famílias nobres ou nobilitadas, definindo regras de concepção em função da linhagem, e tornando a sua concessão numa fonte de rendimento para os cofres do estado. A heráldica nobre (representando uma pessoa e consequentemente conferindo status social) fecha-se num apertado formalismo de normas, enquanto a heráldica burguesa (representando um negócio ou produtor) evolui para as formas dos logótipos e dos símbolos (figura 87), como se poderá comprovar pelas palavras de Almeida Langhans (1966, p.317) *“Não chegou a formar-se, entre nós, uma Heráldica burguesa ou popular. A razão disto é simples: desde que se atingia certo grau de cultura e de abundância, as famílias ascendiam, com relativa facilidade à Nobreza, com todos os direitos e deveres inerentes ao novo estado”*<sup>95</sup>.

Figura 87



Legenda: 1- Olaria de Coimbra de 1744; 2- Filigrama de 1868, usada por Joaquim de Sá Couto; 3- Marca de prata do contraste de Évora Luís Nunes, registada em 1738.

Per Mollerup (1997, p.20) refere que as *“armas falantes têm um relevo especial no assunto das marcas comerciais, pois são um brasão que faz uma combinação visual sobre o apelido do*

<sup>94</sup> Para se ter acesso á carta de nobreza era necessário fazer prova de que não havia nos interessados, sangue árabe ou judeu, daí o valor da antiguidade do brasão, embora Langhans (1966, p.262)) refira *“que se concediam muitas vezes, cartas de brasão e eram nelas reconhecidas, como boa e bem provada, uma linhagem sem antiguidade, só para atribuir ao titular o direito a brasão reconhecido de família vetusta”*.

<sup>95</sup> Em Portugal, com a dívida acumulada pela família real que ultrapassava largamente as suas capacidades financeiras, o rei D. Luís concedeu títulos à grande burguesia, como forma de conquistar o apoio de que necessitava. Mas eram títulos concedidos na generalidade por uma vida ou duas, voltando á casa real para disposição do rei.

proprietário, ou por significado literal ou pelo som do nome. Implicam que o nome exista antes das armas. No entanto, a relação causal foi algumas vezes ao contrário: o portador escolheu o seu apelido pelas suas armas. Quando o rei dinamarquês, Frederico I, em 1526 decidiu que a nobreza deveria adoptar apelidos, alguns nobres simplesmente escolheram a descrição das suas armas. Rosenkrantz, dinamarquês para «grinalda de rosas», é um exemplo de um nome descritivo” (Figura 88).

Figura 88



Fonte: 1- Bell's Whisky, Mollerup (1997, p. 20); 2- Marca dos Falcões residentes em Portugal e oriundos de Berlim Almeida Langhans (1966, p.316).

Quanto às corporações, serve para galardoar os actos já praticados, a concessão do direito de uso de brasão de armas, que em Portugal, no caso das corporações, é conferido pelo Estado<sup>96</sup>, demonstrando o nível hierárquico das corporações<sup>97</sup>.

Uma vez que a corporação representa mais do que uma actividades, o símbolo deverá representar o denominador comum, que não deve contrariar as regras heráldicas (Figura 89).

<sup>96</sup> Decreto-Lei n.º42955, de 27 de Abril de 1960.

<sup>97</sup> Tal prática ainda hoje subsiste, embora toda a lógica heráldica tenha grandes relações à arte militar. Nos anos 50 em Portugal, parece ter havido uma exaltação da Idade Média, numa procura do “original ou genuíno” que levou a que municípios e corporações adoptassem brasões.

Figura 89



Fonte: Almeida Langhans (1966, p.73).

Segundo Per Mollerup (1997, p.20), por entre as ideias úteis a reter, está o conceito da simplicidade, inicialmente terá caracterizado a heráldica medieval da guerra, que quando se tornou parte da vida civil ficaria mais elaborada e esotérica. Considerando ainda que, na heráldica moderna, a simplicidade é preferida na composição e na execução técnica, através de um estilo contemporâneo graficamente mais poderoso que o elaborado estilo de muitas armas do Renascimento – *“Boa heráldica é heráldica simples; omite o não essencial”*.

### 3.2.2.1- A heráldica portuguesa

Segundo Armando Mattos (1961) a heráldica portuguesa apresenta três fases: a primitiva, a dos descobrimentos e conquistas e a contemporânea.

A primeira fase subdivide-se em duas, uma relativa à origem da heráldica (militar) e outra com influências externas.

Inserem-se aqui as famílias oriundas da Galiza, França, Leão, Castela, Flandres, Inglaterra, Itália, cujas armas são constituídas conforme o país de origem.

Diz Armando Mattos (1961) que, depois de Aljubarrota, começa a surgir a nobreza de origem nacional, que adopta iconografia mais complexa que a das famílias da Idade Média.

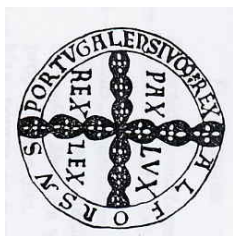
Na segunda fase, o período áureo da heráldica nacional, a representação figurativa das armas, terá sido influenciada pelo Renascimento, chegando depois a uma acentuação do pormenor durante o séc. XVI, com os feitos na Índia.

A última fase vem do séc. XVIII até à actualidade, representando um clara decadência em que os brasões deixam de ser privativos e únicos. Famílias

diferentes, que partilham o mesmo apelido, recebem o mesmo brasão, ao qual nalguns casos, juntam uma pequena nota identificadora. É ainda de referir que há quem continue a seguir o critério rigoroso que vigorava até esta última fase.

Refere ainda o autor (Armando Mattos, 1961, p.16), que *“Como não podia deixar de ser, atentas as relações que Portugal tinha com a França, também entre nós surgiu a heráldica, e no próprio séc. XII. O primeiro documento heráldico de que tenho conhecimento, isto é, usado já bem dentro desse sentido, é, inquestionavelmente, o sinal rodado de D. Afonso Henriques, apostado em documento em 1183” (Figura 90).*

Figura 90



Fonte: Armando de Matos (1961, p.16).

Segundo Armando Mattos (1961, p.173), quando a heráldica chegou a Portugal não passava de uma *“criação do norte da Europa, da Flandres e da Alemanha”* e o seu desenvolvimento em terras portuguesas foi reformado pelo rei de armas Arrieta, um inglês que chegou com a comitiva da rainha D. Filipa de Lencastre (1387), cuja principal obra conhecida foi a alteração das armas reais de D. João I. Porém, a organização de um serviço de Heráldica portuguesa surge no séc. XIV com D. Afonso V, num capítulo de uma obra do legislador Bartolomeu de Sassoferrato<sup>98</sup>. Carta que de forma indirecta comprova que em Portugal o uso de escudos de armas não estava restringido à aristocracia de sangue, mas também poderia ser acedido pelos plebeus, as quais não eram hereditárias, mas vitalícias ou temporárias (Norton, 1987) e concedidas por acto do monarca (Langhans, 1966).

Para Norton (1987) a Heráldica de carácter aristocrático começou oficialmente no reinado de D. Manuel I, quando este enviou bolseiros para o estrangeiro para que trouxessem maiores conhecimentos a Portugal.

Ao conjunto heráldico (escudo e elementos internos e externos: brasão, elmos, coroas, timbres, suportes e divisas) dá-se o nome de escudo de armas

<sup>98</sup> Não se conhecem armoriais portugueses dos séc. XII-XIV em pergaminho, o mais antigo registo de escudos de armas nacionais estava na já ruída galié do mosteiro benedito de Santa Maria de Pombeiro, em Ribasilva de Pombeiro – Felgueiras.

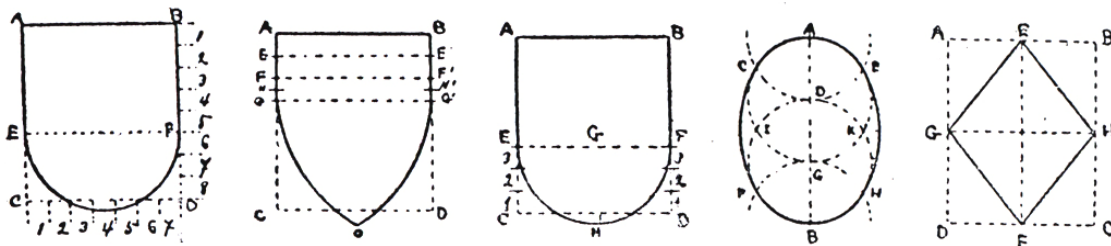
ou simplesmente armas, as quais podem ser avaliadas pela sua natureza, ordenação e elementos constituintes. Considera-se Brasão o conjunto de elementos simbólicos ordenados e escudo o plano e limite onde se ordenam os componentes (Langhans, 1966).

Quanto à sua natureza as armas (Armando Mattos, 1961) podem ser assumidas (obtidas por alguém que à partida não teria direito a usá-las); difamadas (alteradas na ordenação para evidenciar uma desonra); falsas (não respeitam as leis heráldicas); Inquirentes (são propositadamente contrárias às leis heráldicas); falantes completas (os símbolos descrevem um apelido ou alcunha) ou falantes incompletas (os símbolos representam um nome e contêm outro significado).

Relativamente à ordenação, as armas podem ser simples/pletas (quando dizem respeito apenas ao chefe da linhagem) ou compostas (estabelecem diversos graus de ligação ou parentesco).

Na composição, uma vez que o escudo provém da arte militar, a heráldica mantém o seu formato em função do seu contexto (Figura 82, pag. 85). Por essa mesma razão, os escudos têm medidas determinadas e rigorosas a respeitar para o equilíbrio do conjunto (Figura 91).

Figura 91

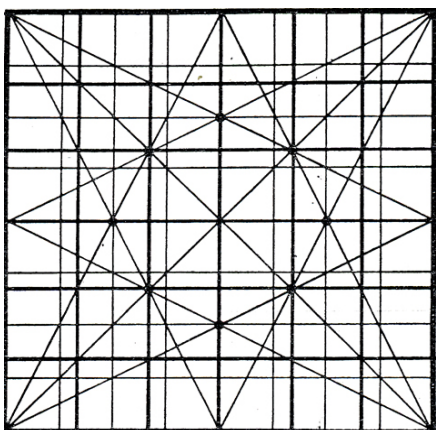


Fonte: Armando Mattos (1961, p.29-30).

As formas básicas (Almeida Langhans, 1966) dos escudos derivam sobretudo do quadrado (Figura 92), cânon de proporções dos campos heráldicos, que se impõem pela sobriedade e expressividade dos limites. Do quadrado resultam os escudos Lisonja, Peninsular ou português, Oval, Clássico português e o circular (usado em Inglaterra), porém existem formas estilizadas sem base no quadrado, como o francês e assimétricas como o alemão (Figura 82, pag. 85).

Figura 92

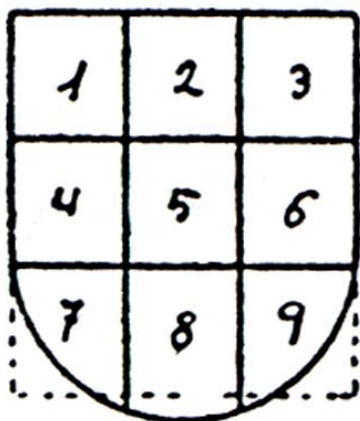




Fonte: Armando de Mattos, (1961, p.47).

Para compreender a organização do brasão é necessário conhecer a topografia do campo do escudo da qual constam principalmente nove pontos ou lugares conforme na figura 93:

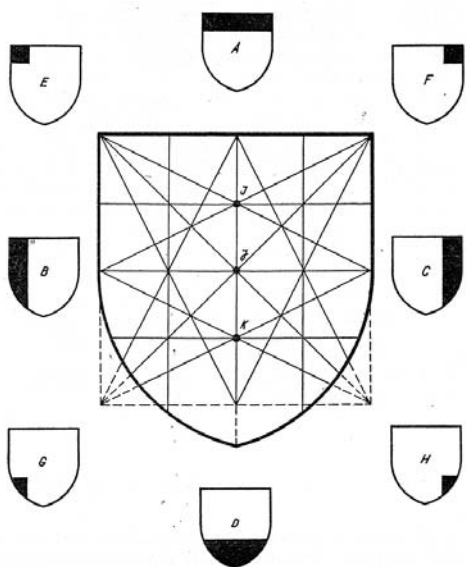
Figura 93



Fonte: Armando de Mattos, (1961, p.31).

Tendo em conta a pré-função militar do escudo, em heráldica para referir a direita (dextra) ou esquerda (sinistra) considera-se a posição do guerreiro e não a do observador. Assim, no topo do escudo encontra-se a zona do chefe (Figura 94, A), os lados (flancos) uma à dextra (Figura 94, B) e outro a sinistra (Figura 94, C), em baixo o contra chefe (Figura 94, D), dois cantões superiores (Figura 94, E, F) e dois inferiores (Figura 94, G, H). Ao centro encontra-se o ponto de convergência designado por coração ou abismo (Figura 94, J) e entre este e o meio do topo do chefe o ponto de honra (Figura 94, I) e o umbigo (Figura 94, K) na parte superior do contra-chefe (Armando Mattos, 1961).

Figura 94

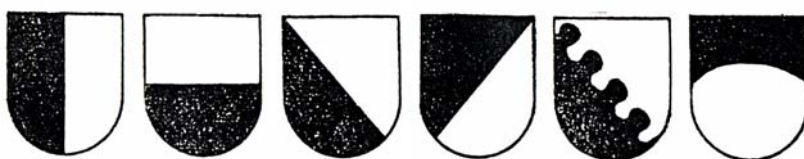


Fonte: Almeida Langhans (1966, p.70).

Frequentemente o campo do escudo tem de ser fraccionado (Armando Mattos, 1961), pelo que se encontram quatro pontos principais ou golpes de espada normalmente em linha recta (horizontal, vertical e diagonal), embora possa existir a linha ondulada ou mais raramente em arco (Figura 95).

Da combinação dos quatro principais golpes obtêm-se sub partições cujos traços podem ser usados em duplicado como por exemplo o terciado em mantel (Figura 96, 1). Partindo do chefe um traço pode seguir até ao centro onde se subdivide em dois que se afastam em arco até tocarem no bordo inferior do escudo à dextra e à sinistra (Figura 96, 2).

Figura 95



Fonte: Armando de Mattos (1961, p.31).

Figura 96



Fonte: Armando de Matos, Manual de Heráldica Portuguesa, p.31.

Embora descrita grande parte da organização do campo do escudo com seus símbolos e sinais no campo, a heráldica compreende ainda o bom ordenamento de símbolos (Almeida Langhans, 1966) que servem de reforços



exteriores ao brasão ou como meros acessórios decorativos. Em função do grau de hierarquia insere-se um elmo de frente com viseira aberta (armas reais), de frente com viseira fechada gradeada (grades títulos até ao marquês), a três quartos virado a dextra (usado na maioria dos casos), de perfil para dextra (para simples cavaleiros ou oficiais de ordens), de perfil para sinistra (usado pelos filhos bastardos), os quais podem assumir diversos materiais (ouro, prata, liras, adamascados) seguindo o mesmo princípio da linhagem e ornados ou não (Figura 97).

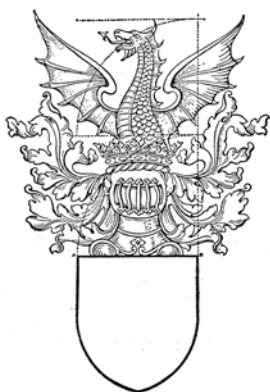
Figura 97



Fonte: F. P. de Almeida Langhans, *Heráldica, ciência de temas vivos*, p.47.

O elmo tem dois elementos, o virol ou rolete, uma espécie de rolo circular (remata o véu que defendia o cavaleiro dos raios do sol e actualmente serve de base para o timbre) e o paquife (ornamento externo constituído por oito tiras de estofos os lambrequins), podendo este último ser substituído por um mantel ou mantelete (pequeno véu ou manto curto) os quais obedecem a proporções definidas (Figura 98).

Figura 98



Fonte: Esquema de proporções entre elmo e timbre: a altura do elmo é igual à largura do escudo; a altura do timbre é igual á do elmo, que está guarnecido com virol e paquife. F. P. de Almeida Langhans, *Heráldica, ciência de temas vivos*, p.169.

O timbre é a parte mais nobre, distinta e característica das armas (Armando de Matos, 1961, p.62), um reforço simbólico dos sinais do escudo tornando-os mais visíveis e salientes o que também pode ser feito com pelos

tenentes (figuras humanas) ou suportes (figuras animais ou quiméricas) colocadas de cada lado. Pode ainda ser complementado com divisas (palavras ou frases).

Dado que as armas são transmissíveis pelos membros familiares, recebem graus de diferença (Figura 99), conforme a pessoa que os usa, não existindo uma mesma linhagem com escudos iguais (seja família real ou não).

Figura 99



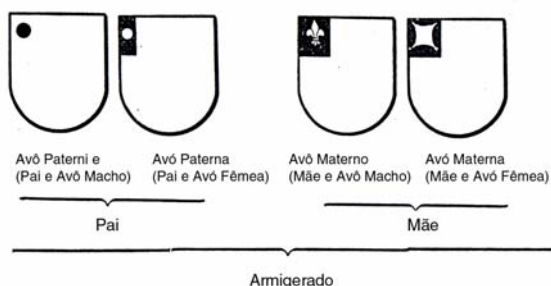
Fonte: Armando de Mattos (1961, p.73).

Por exemplo nas armas reais, enquanto as do rei têm a coroa, andam direitas (não aparecem inclinadas ou em balon) e nem têm diferenças, nem são misturadas com outras, as da rainha são partidas para receberem as do rei e de seu pai.

Nas armas não reais o chefe de geração (de linhagem) usa as armas limpas, direitas ou inteiras e se for chefe de duas ou mais linhagens, combina-as num escudo partindo-o, cortando-o ou esquartelando-o. Para que o filho mais velho use as armas após a morte do pai, este deve misturá-las com as maternas ou mudar-lhes a cor do campo, alterar a posição ou número de sinais e figuras ou empregar uma bordadura, embora para isso necessite de alteração do rei (Armando Mattos, 1961).

Uma vez que as armas podem ser herdadas com origem em qualquer um dos quatro avós do armigerado, recebem-se diferenças especiais bem definidas das quais algumas são exemplificadas na figura 100.

Figura 100



Fonte: Armando de Matos (1961, p.76).

Matos (1961, p.78), refere que no séc. XIX as diferenças foram usadas para distinguir famílias nobilitadas de outras antigas que já tinham armas e que partilhavam o mesmo sobrenome.

Dada a extensão do assunto e por uma questão de pertinência, as leis heráldicas relativas ao uso da cor, às figuras, às bandeiras, cruces, colares e selos não são descritas, embora deva ficar clara a sua existência.

### 3.2.3- Marcas de contraste e de ourives ou punções

No sector da ourivesaria, a partir de 1886, o artefacto de metal precioso diz-se legalmente marcado quando tem apostas duas marcas de punção. A primeira é o punção de fabrico ou equivalente (por vezes dito punção de responsabilidade), que reproduz uma marca que inclui, num perímetro, a letra inicial do nome do industrial, importador ou firma, e um símbolo personalizado, não confundível com os outros existentes e não pertencente ao reino animal.

A segunda é o punção de Contrastaria, que reproduz uma marca legal, cujo perímetro é definido, sendo irregular nas marcas da Contrastaria de Lisboa e octogonal irregular nas marcas da Contrastaria do Porto (Figura 101 e 102). O símbolo varia conforme o metal e em todas se apresenta o toque correspondente (em milésimas) na parte inferior.

No punção de Contrastaria do ouro, encontra-se uma cabeça de veado para os toques iguais ou superiores a 800 milésimas e uma andorinha em voo para os toques inferiores a 800 milésimas. Na prata, uma cabeça de uma águia (voltada para a esquerda nos toques legais iguais ou superiores a 925 milésimas e para a direita nos toques legais iguais ou inferiores a 835 milésimas) e na platina, uma cabeça de papagaio.

Os punções das Contrastarias Portuguesas informam, simultaneamente, quem fabricou/importou, o que fabricou (metal e toques) e quem controlou a conformidade e marcou (que Contrastaria).

Figura 101



Contrastaria Platina. Marcas legais das Contrastarias de Lisboa e do Porto

Figura 102

### Contrastaria de Lisboa



### Contrastaria do Porto



Contrastaria de Ouro. Marcas legais das Contrastarias de Lisboa e do Porto

Porém, a marcação dos materiais preciosos não terá sido sempre legislada, ou pelo menos com o rigor que é tido actualmente (o que dificulta também o seu estudo) - *“Anteriormente a 1886, data da fundação das actuais contrastarias, dependentes da Casa da Moeda, as funções de contraste eram exercidas por membros da Corporação dos Ourives escolhidos entre os mais competentes e conceituados. Competia-lhes verificar o toque das obras apresentadas pelos fabricantes e apor-lhes a marca de garantia, cobrando por esse serviço, determinado emolumento”* (Manuel Vidal e Fernando de Almeida)<sup>99</sup>.

Segundo os autores Manuel Gonçalves Vidal e Fernando Moitinho de Almeida (1996), após 1696<sup>100</sup>, para poderem ser legalmente usadas, as marcas deveriam ser registadas previamente nas Câmaras Municipais, o que muitas vezes não ocorria. Podendo ainda, de forma independente, ser feito na respectiva corporação (denominada Confraria de Santo Elói) ou nos arquivos dos contrastes locais, submetendo a exame os artefactos, aos quais se applicava a marca de garantia, caso acusassem o devido toque<sup>101</sup>.

As marcas deveriam deter informações sobre a localidade, a espécie e o toque, embora na globalidade, a informação rigorosa e normalizada, tenha surgido depois de 1886. A inexistência de um organismo central de registo, levaria à existência de marcas iguais pertencentes a diferentes fabricantes, ou em paralelo com diferentes punções de um só proprietário (Figura 103).

Figura 103



<sup>99</sup> Manuel Gonçalves Vidal e Fernando Moitinho de Almeida, *Marcas de contrastes e ourives portugueses*, 4ª Ed., Vol.I séc. XV a 1887), Imprensa Nacional – casa da Moeda, 1996.

<sup>100</sup> D. Pedro II determina o punctionamento das obras de ourivesaria.

<sup>101</sup> Embora a falta de informação fidedigna, sabe-se que existiam contrastes municipais em Lisboa, Porto, Braga, Guimarães, Évora, Coimbra, Setúbal, Beja, e certamente em Santarém.

Fonte: Marca das barras do Contraste de Lisboa Joaquim António Soares, segunda metade do séc. XIX; Variante menor do mesmo contraste e marca de outro do mesmo. Manuel Gonçalves Vidal e Fernando Moitinho de Almeida, (1996).

Provavelmente, existiriam marcas rigorosamente informativas em paralelo com outras menos criteriosas, ilações que se poderão retirar das palavras de Manuel Vidal e Fernando Almeida (1996, p.5) – *“Tais marcas, evidentemente, deveriam possuir características especiais de símbolo, indicativo do contraste, da localidade, da espécie e do toque, que permitissem o fácil reconhecimento das ligas e das procedências dos trabalhos. Mas só após a fundação das actuais contrastarias se criaram punções com todos esses atributos informativos.*

*Os antigos contrastes adoptaram, para a prata, uma inicial geralmente coroada, da localidade onde exerciam a sua actividade. Assim, a letra L para Lisboa, P para o Porto, B para Braga, etc. sem qualquer índice de toque (Figura 104). As marcas de ouro eram normalmente constituídas pelas letras X ou I, coroadas ou encimadas por granitos em lugar de coroas. Não se conhecendo fundamento de tais símbolos, é de presumir que o X pretendesse evidenciar o toque de 10 dinheiros, tendo-se em alguns casos, convertido em I por junção vertical das hastes reduzindo o esforço da gravura”. Mas como referido, não seria regra.*

Figura 104



Fonte: Da esquerda para a direita – Marca de contraste de Lisboa, fins do séc. XVII; contraste de Coimbra, Francisco de Assis Ferreira, 1789; contraste de Évora, Luís Nunes, 1738. Manuel Gonçalves Vidal e Fernando Moitinho de Almeida, (1996).

Margarida Ribeiro (1972, p.3)<sup>102</sup> terá achado curiosa a sugestão de utensílios nos punções do ourives, que constituíam uma tentativa de originalidade ou diferenciação identitária (procurarando encontrar a sua própria marca) – *“Efectivamente, os ourives portugueses, de 1887 a 1950, com a decadência do formalismo clássico que os regimentos impuseram aos artistas do ouro e da prata,*

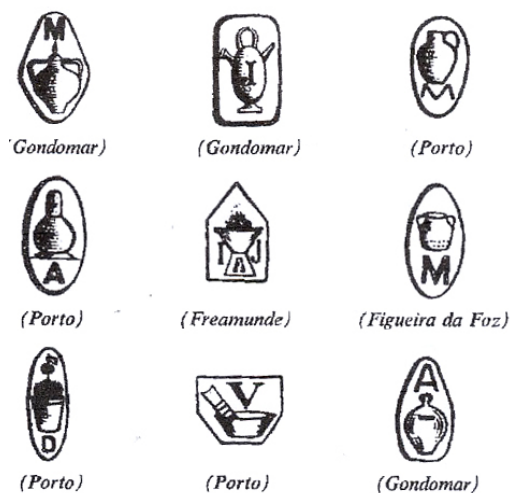
---

<sup>102</sup> A Olaria nos punções ou marcas de ourives, Guimarães, Sep. do Vol. LXXXII, Revista de Guimarães, 1972.

*libertaram-se de convencionalismos e de preconceitos tradicionais, imprimindo nas suas marcas certo cunho pessoal e alguns apontamentos da sua vida material e da sua época, numa notável tentativa de originalidade”.*

Entre 1887 e 1950, os punções de ourives denunciavam as representações de monogramas, rosetas (normalmente confinadas ao granito), e frequentemente, objectos quotidianos, como são exemplo, objectos de barro (ver figura 105).

Figura 105



Fonte: adaptado de Margarida Ribeiro (1972, p.8).

### 3.2.4- Marcas de imprensa

O registo escrito da informação parece ocupar um lugar principal na comunicação entre gerações a que se designa por história. Poderá prová-lo o engenho humano, empenhado em criar formas de preservar e explicar os resultados do seu intelecto, de que são exemplo a escrita, a imprensa e o próprio suporte, cujas evoluções evidenciam um esforço pelo aperfeiçoamento.

Frutos de sucessivas evoluções técnicas e culturais, a imprensa e o suporte papel terão permitido a globalização do conhecimento ou pelo menos, iniciado a sua liberalização até aí restrita às elites.

Enquanto conteúdo, suporte, técnica e meio de comunicação, a imprensa e o suporte de papel, também são relevantes ao presente estudo pelo lugar que terão ocupado na história das marcas. São disso exemplo claro as palavras de Mollerup (1997, p.36) quando escreve que *“Quase imediatamente após Johan Gutenberg ter inventado a arte de imprimir com caracteres móveis, em meados do século XV, os impressores começaram a marcar os seus produtos. As marcas de*

*impressores dos séculos XV e XVI, demonstravam variedade na concepção e qualidade artística variável na execução.”*

O mesmo autor, Mollerup (1997) refere que as primeiras marcas de impressores tinham um molde em madeira ou metal, que permitia a impressão em papel. Normalmente poderia aparecer na página do título ou no final do livro, a preto ou vermelho.

Também Douglas C. McMurtrie (1997)<sup>103</sup> afirma que logo depois da invenção da tipografia, os impressores criaram o costume de indicar a sua acção na composição do livro colocando nele o seu signo identitário, algo que raramente ocorria nos manuscritos, embora muitas vezes se assinalasse a posse. Portanto, os impressores deverão ter reconhecido que os livros impressos eram diferentes dos manuscritos, por isso a marca garantia o fabrico (McMurtrie, 1997). Porém em Portugal, existiriam rigorosas normas na autorização das edições.

Aquela que é a marca de impressor mais antiga conhecida foi regista pela primeira vez em 1457<sup>104</sup>, trata-se do duplo escudo de Fust e Schoffer (Figura 106), sobre o qual quase tudo se desconhece porque os autores não o usavam em todas as obras (McMurtrie, 1997). Esta marca viria influenciar a marca de outros impressores como Jan Veldener, Lovaina, Holanda 1445 (Figura 107).

Figura 106



Fonte: McMurtrie (1997, p.310)

Figura 107

<sup>103</sup> MCMURTRIE, Douglas C. – O livro: Impressão e Fabrico, 3ªEd., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1997.

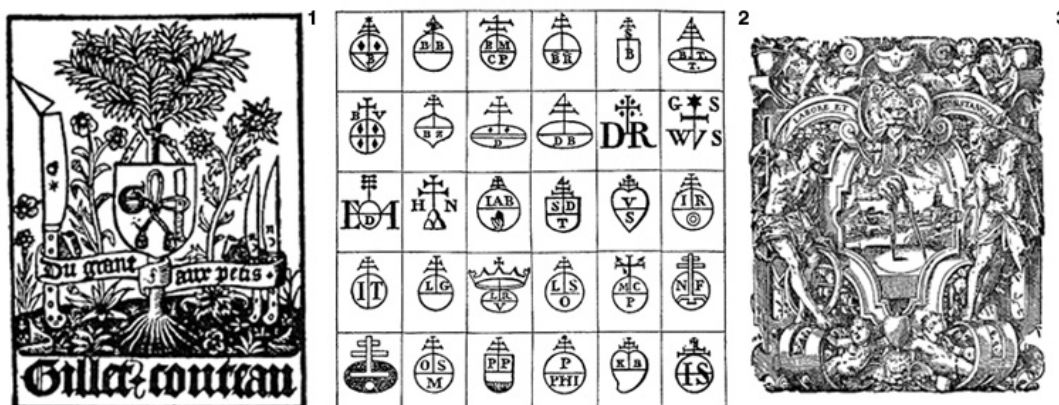
<sup>104</sup> No famoso Saltério de 1457, Biblioteca Nacional de Viena.



Fonte: McMurtrie (1997, p.312)

Segundo Mollerup (1997) as primeiras marcas poderiam consistir num emblema frequentemente incluindo um círculo e a cruz, ou círculo e um motivo de quatro cruzes, simbolizando o mundo e a fé cristã, entendido com ornamentação ou divisa, possivelmente com iniciais, nomes completos ou trocadilhos. Eventualmente, estas poderiam ser substituídas por ilustrações (figura 108 e 109). Para McMurtrie (1997), a simbologia dos signos dos primeiros impressores divide-se em: imitações ou verdadeiros brasões (por exemplo o impressor do rei Richard Pynson, em Inglaterra de 1509 a 1525); representações dos seus nomes (Gilles Couteau que representava facas); o globo e a cruz cujo simbolismo nunca foi explicado consistentemente (João de Colónia); instrumentos ou apetrechos de impressão (Josse Bade um outro nome de Jodocus Badis Ascensius, Lião e Paris, 1507); e outros motivos se aproximavam de ilustrações (aves, serpentes, árvores, flores, figura humana, figura 108). No séc. XV ter-se-ão pintado ou desenhado 1500 marcas de impressor.

Figura 108

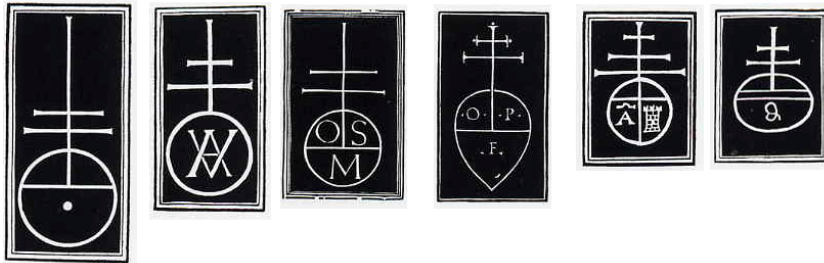


Fonte: McMurtrie (1997). 1-Gilles Couteau (p.313); 2-variante de signos com globo e cruz (p.314); 3- Christopher Plantin, Antuérpia (p.323).



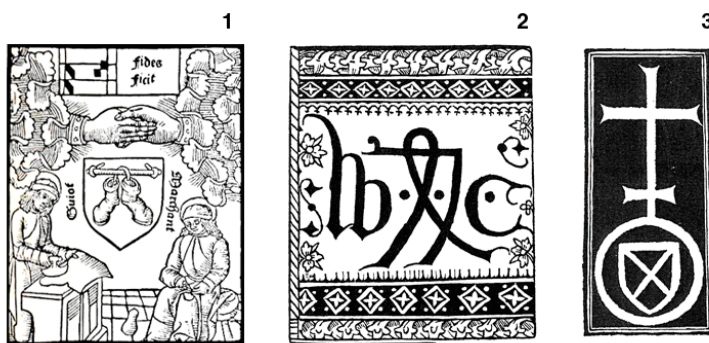
O primeiro impressor Inglês foi William Caxton, 1478 (Figura 109), embora a primeira marca tenha surgido no país em 1483 pela oficina de Santo Albano (Figura 110).

Figura 109



Fonte: Mollerup, (1997, p.36).

Figura 110



Fonte: trade marks of excellence. 1-Marca de Gui Marchant, Pais 1483 (Mollerup (1997, p: 37); 2- Marca do impressor William Caxton (McMurtrie (1997, p: 315); 3- Marca da Oficina Santo Albano (McMurtrie (1997, p.317).

Richard Pynson alcançou o título de impressor do rei e trabalhou em Londres no final do séc. XV início do séc. XVI período em que usou seis marcas mais ou menos semelhantes (McMurtrie, 1997).

Uma outra marca de impressor inglesa tida como referência pela sua qualidade gráfica é a de John Siberch, primeiro impressor de Cambridge que aparece no livro “De Temperamentis”, em 1521 (Figura 111).

Figura 111



Fonte: McMurtrie (1997, p: 312)

Na Alemanha, Reinhard Beck impressor de Estrasburgo em finais do séc. XVI utiliza a figura de um homem rude, enquanto Valentim Kobian que imprimiu em Hagenau no segundo quartel do séc. XVI utilizou um pavão sobre um galo e um leão.

Sixtus Riessinger foi o primeiro impressor romano a adoptar uma marca, reproduz-se a de António Blado (Figura 112) que consta no tratado de caligrafia de Palatino, impresso nessa cidade em 1548, mas outros se lhe seguiram como Aldo Manúcio em Veneza, 1494 (McMurtrie, 1997).

Figura 112



Fonte: McMurtrie (1997, p: 320)

McMurtrie (1997) refere que as marcas teriam algum objectivo económico útil aos impressores, que actualmente se tornou desnecessária, embora constem em muitas capas.

Relativamente a Portugal, a tipografia terá sido introduzida por impressores alemães apoiados no desenvolvimento da comunidade judaica, relacionado com livros e documentos impressos (McMurtrie, 1997).

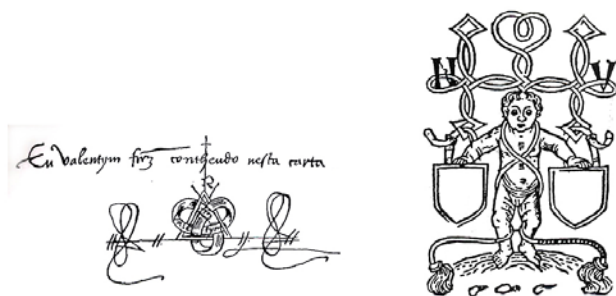
Não terá sido fácil aos portugueses, aprenderem a arte da impressão, uma vez que por interesses corporativos os impressores alemães procuravam não abrir mão dos seus conhecimentos, atitude que terá mudado ligeiramente face à necessidade de terem ajudantes pelo menos para tarefas menores.

Em 1497 surge Rodrigo Alves como o primeiro impressor português, editando nesse ano “as constituições que fez ho Senhor dom Diogo de Sousa” e os “Evangelhos e epístolas com as suas exposições em romãce”.

Porém, quanto às casas de impressão, segundo Arnaldo Faria de Ataíde e Melo (1926)<sup>105</sup> sabe-se que em 1470 ou mais certamente em 1474 em Leiria já existia uma oficina tipográfica<sup>106</sup>.

Segundo António Ribeiro dos Santos (1745-1818)<sup>107</sup> Valentim Fernandes (1495-1516), tipógrafo de origem germânica (Morávia) ter-se-á estabelecido em Portugal a partir de 1495 como escudeiro da Casa da Rainha D. Leonor na “*Officina Typografica em Lisboa*”. Terá exercido a arte da impressão em sociedade, como por exemplo com o seu compatriota Nicolau de Saxónia, com João Pedro de Cremona (ou Buonhomini), com Hermão de Campos (ou Herman de Kempos) ou com Nicolau Gazini do Piemonte. Por ordem da Rainha D. Leonor, Valentim Fernandes terá impresso, logo em 1495, em parceria com Nicolau da Saxónia a “*Vita Christi*” de Ludolfo de Saxónia. À qual se terão seguido outras edições, das quais se destaca em 1510, uma versão portuguesa dos “*Evangelhos e Epístolas*”, textos compilados por Guilherme de Paris e dirigidos ao clero. Em 1518 Valentim Fernandes terá publicado o que se julga ser o seu último trabalho - o “*Reportório dos Tempos*”. Provavelmente, Valentim Fernandes, utilizaria uma marca diferente, dependendo do trabalho em equipa ou não (figura 113).

Figura 113



Fonte: Primeiro, Sinal público de Valentim Fernandes; segundo, a marca dos impressores Nicolau da saxónia e Valentim Fernandes, 1495.

Paulo Pereira, A simbólica Manuelina. Razão, Celebração, Segredo, p.125 e 148, respectivamente.

<sup>105</sup> O papel como elemento de identificação, Lisboa: Portugal, Biblioteca Nacional

<sup>106</sup> Antes desta data, já outras tipografias trasportadas de cidade para cidade em função das necessidades e dos clientes.

<sup>107</sup> Memoria sobre as origens da typografia em portugal no seculo XV

Alguma heráldica surge também como signo de identidade do impressor ou do patrocinador<sup>108</sup> (110, 1), embora em geral, a marca de imprensa frequentemente, chegasse a ter várias variantes ou mesmo a representar mais do que um só.

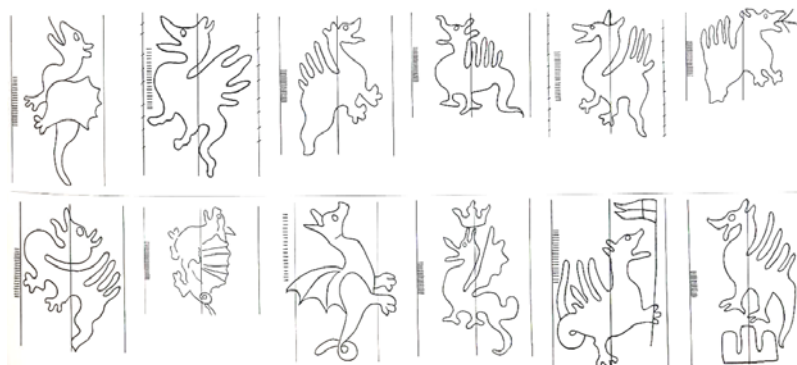
Ainda que a invenção da impressão por caracteres móveis tenha contribuído para facilitar a comunicação humana não foi suficiente só por mas foi de fundamental importância a evolução técnica e o incremento de qualidade no que diz respeito ao suporte papel. Primeiro porque outros suportes como o papiro e o pergaminho implicariam processos de fabrico mais dispendiosos e morosos e depois, por razões de comportamento do material. Resumidamente, a estes factos se refere Mollerup (1997, p.39) quando afirma que *“A produção de bom papel para impressão, foi tão importante para o desenvolvimento moderno da indústria da impressão, como a invenção dos caracteres móveis. Fabricantes de papel de boa qualidade, estavam inteirados do facto e queriam por a sua marca no produto final. Eles faziam isso através de marcas de água, permanentes, negativadas, impressas no papel, enquanto ainda estava na forma”*.

*Além de certificados de origem, as marcas de água, também eram usadas para indicarem a qualidade e o tamanho do papel”*.

O mesmo autor, alude que os antigos tamanhos de papel inglês (pot; Foolscap; post; crown; e elephant), tinham o seu nome a partir das marcas de água que indicavam o tamanho e a qualidade do papel.

Mollerup (1997) conta que a primeira marca de água conhecida, data do séc. XIII em Itália<sup>109</sup>, cujas marcas, como se poderá observar, viriam a influenciar os filigramas portugueses, no entanto, o mesmo parece ter ocorrido em outros países (ver figura 114).

Figura: 114



<sup>108</sup> Quase todos os livros da época eram patrocinados por um nobre ou clérigo.

<sup>109</sup> Uma antologia, *“Les filigranes”*, mostra mais de 18000 marcas de água, organizadas por motivos como cordeiro, águia, âncora, anjo e anel.

Fonte: do canto superior esquerdo para o inferior direito – Marca de água da Ljubljana, Eslovénia, 1532; Alexandria, Egipto, 1513; Veneza Itália, 1491; Génova, Itália, 1339; Florença, Itália, 1375/7; Reggio d'Emilia, Itália, 1439; Ferrara, Itália, 1392; Ferrara, Itália, 1449; Reggio d'Emilia, Itália, 1429; Antoin, França, 1400; Troyes, França, 1412; Ferrara, Itália, 1506; Ferrara, Itália, 1395; Montua, Itália, 1482. Per Mollerup (1997, p.39).

Maria José Ferreira dos Santos (1997)<sup>110</sup> menciona que as primeiras marcas de água<sup>111</sup> ou filigramas, surgidas na Europa (finais séc. XIII), seriam pouco inovadoras e débeis ao nível da composição. Regra geral, consistindo por exemplo em cruces, letras, flores de luz, corações, coroas, balanças entre outros, evidenciando uma curiosa relação com as marcas dos impressores.

A mesma autora, indica que a partir do séc. XIV, os filigramas ter-se-ão vulgarizado, e que entre o século XV e XVI, o traço ter-se-á tornado mais preciso, passando a ocupar uma área maior da folha e que influenciada pelo Humanismo Renascentista, a marca de água começa a individualizar-se e os símbolos abstractos começariam a dar lugar a escudos e brasões.

Ao nível técnico, a marca de água não terá sofrido grandes alterações ao longo do tempo. Essencialmente, o filigrama é produzido sobre o fundo de uma forma, constituído por uma trama metálica de bronze muito fino, formada por fios dispostos horizontalmente, chamados *vergaturas*, sustentados por fileiras verticais, designados de *pontusais*; sobre essa forma era cozida uma figura em arame que retirava material do papel atribuindo-lhe a transparência.

Refere a autora Santos (1997) que a colocação da marca de água não era arbitrária *“até meados do século XVIII, o seu posicionamento na folha de papel obedecia a regras, resultando desse posicionamento a respectiva classificação dos livros.”*

Aquela que é conhecida como a primeira marca de água portuguesa, data de 1536, embora Maria dos Santos (1997) refira que é provável que não tenha sido a primeira.

Refere a autora que no decurso do século XVII, a temática da composição terá ganho uma nova preocupação, relacionada com a individualização e um certo gosto barroco. No séc. XIX alguns aristocratas terão usado o seu brasão como filigrama.

As primeiras grandes marcas de papel em Portugal, seriam maioritariamente importadas (como é exemplo a de Giorgio Magnani), tendo este facto, na opinião de diversos autores, influenciado os primeiros filigramas nacionais (o que se manteve até meados do séc. XIX). Chegando

---

<sup>110</sup> SANTOS, Maria José Ferreira dos — A indústria do papel em paços de Brandão e Terras de Santa Maria (séculos XVIII e XIX). Santa Maria da Feira: Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, 1997.

<sup>111</sup> O estudo dos filigramas ou marcas de água encontra-se directamente associado ao proprietário e à história da fábrica, cujo estudo se torna difícil dada o escasso costume de datação.

mesmo a original cópias descaradamente semelhantes (Figura 115). São esclarecedoras as palavras de Maria dos Santos (1997)“....sem dúvida, as marcas italianas foram as que, pela sua divulgação em Portugal, mais influenciaram os nossos fabricantes. Até porque no papel italiano é difícil não encontrar o nome de quem o fabricou”.

Figura 115



Fonte: Da esquerda para a direita, a marca de água de Giorgio Magnani e dois plágios desta a Fábrica de Vizela e a Fábrica de Castelo de Paiva. Maria dos Santos (1997, p.174).

O facto de alguns dos novos fabricantes serem oriundos de uma classe não privilegiada fez surgir a necessidade de construir uma identidade para o papel.

A influência das marcas italianas terá levado a cópias muito fiéis, imitações camufladas pela alteração de pormenores ou pela mudança do nome, (em alguns casos apenas este mudava), provavelmente para tirar proveito comercial da confusão (figuras 116 e 117) como uma estratégia de Marketing assumida. Opinião partilhada pela autora Maria dos Santos (1997, p.201), que acrescenta que a nível formal, “*constatamos, depois de analisadas dezenas de diferentes marcas de água, que a sua maior ou menor complexidade tem a ver com o nível de alfabetização e cultura dos diferentes fabricantes*”.

Figura 116



Fonte: Maria dos Santos (1997, p.183 e p.195 respectivamente).

Figura 117



3



3

P. DEBRANDAÓ  
1849

P

F. DEMOURAÓ

Fonte: Maria dos Santos (1997, p.196 e p.197 respectivamente).

Mas não terá sido apenas o processo de criação do filigrama a manter-se quase inalterado até à actualidade, pois no contexto de produção actual, a marca de água é encarada como uma prova de qualidade.

### **3.3- O terceiro nascimento da marca – a marca moderna**

#### **3.3.1- A liberdade comercial e a marca**

No século XVII com a liberdade concorrencial e a crescente indústria, as corporações e os seus signos distintivos da idade Média foram suprimidos.

A liberdade comercial e industrial terá levado ao surgimento de marcas individuais, de carácter facultativo não regulamentadas, cujo objectivo era garantir ou informar sobre a origem, permitindo a identificação do comerciante (garantindo clientela).

A marca deixou de ter qualquer garantia jurídica, possibilitando a qualquer comerciante que, sob um mesmo signo identitário, vendesse produtos de alta e baixa qualidade.

Neste novo contexto de livre concorrência e de livre arbítrio, criavam-se novas marcas e com elas, fracas imitações.

#### **3.3.2- O industrialismo e a marca moderna**

A revolução industrial terá alterado todo o sistema de produção por ventura causando uma redução da produção artesanal familiar e a generalização da produção em série.

Dada a taxa de produção, as empresas começam a sentir dificuldades em escoar os seus produtos nas proximidades, levando-as a procurar novos mercados, muitas vezes recorrendo a intermediários.

A necessidade de vender cada vez mais longe, terá acentuado os intercâmbios comerciais em lugares distantes, numa prática crescente, desde a Idade Média e nesse caso, a marca seria a única forma do fabricante manter algum contacto com o cliente.

As patentes terão sido criadas na Inglaterra, durante o período da Revolução Industrial, entre 1740 e 1830, consistindo numa espécie de contrato em que o inventor, ou quem ele autorizasse, tinha o monopólio para produzir o invento (o custo de produção deveria incentivar o trabalho do inventor), certamente decorrendo de uma produção e profundas alterações tecnológicas a ritmos acelerados.

Como no final da idade média, o poder real regulamentou o uso do brasão familiar, também no final da idade moderna se assiste à progressiva regulamentação estatal, no sentido da protecção (contra a cópia, imitação ou falsificação) do uso da marca registada (Figura 118) ou pela responsabilização social e contribuição de impostos. Num mundo em via da globalização, a regulamentação alcança o nível de tratado internacional com a



Convenção de Paris em 1883 e a criação da Organização Mundial da Propriedade Intelectual – OMPI (Costa, 2004).

Figura 118



Fonte: Marca registada. Joan Costa (2004), p:78

### 3.3.3- A publicidade (o cartaz marca de 1900) e a crescente autonomia das marcas

Desde a Antiguidade que os produtos eram vendidos avulso, mas no início do séc. XIX os comerciantes do sector alimentar terão tomado a iniciativa de os apresentar embalados, aos clientes, ultrapassando assim os grossistas. Os produtos terão passado a ser embalados, pesados, conseguindo boas condições higiénicas garantidas com uma marca impressa na embalagem.

Segundo Rui Estrela (2004)<sup>112</sup> o cartaz tem origem no séc. XV, após a invenção da tipografia, quando foi impresso o primeiro exemplo conhecido – o “Grande Perdão de Nossa Senhora”, 1492 – mas só depois de 1798 com a invenção da Litografia (Senefelder) e os avanços técnicos de 1826<sup>113</sup> a imagem passa a ter a função principal de atrair o viandante.

Enquanto Joan Costa (2004)<sup>114</sup> refere que desde o início do séc. XVIII, que nos Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e França (1825 publicidade da seguradora *Phénix*; 1831, lâmpadas *L'Étoine*; 1840 água *Botot*), surgiam as primeiras iniciativas publicitárias por meio de cartazes.

Nos países referidos anteriormente, ter-se-ão seguido o anúncio, o folheto, a imprensa, os correios e a divulgação por este meio, e mais tarde a rádio e o cinema, que teriam um papel muito importante no desenvolvimento das marcas, pois permitiam aumentar a sua notoriedade, através da sua maior e mais rápida difusão. No entanto, durante o séc. XVIII e XIX, a promoção das marcas não era frequente e talvez nem existente, pois esta tinha função de

---

<sup>112</sup> ESTRELA, Rui – A Publicidade no Estado Novo. Lisboa: Simplesmente Comunicando – Edições de Revistas. Vol. I (1932-1959) – nº1, Coleção Comunicando.

<sup>113</sup> Até à invenção da litografia, a reprodução do cartaz não era totalmente aceitável pois limitava à utilização do preto e branco. É em 1826 que o processo de impressão permite a reprodução de texto e imagem a cores.

<sup>114</sup> Joan Costa cita José Luís Moreno, que terá afirmado que a primeira publicidade, teria sido a de Nabisco, onde um lojista dorme enquanto os ratos comem bolachas avulsas. Fazendo uma comparação com os produtos embalados.

selo ou assinatura do comerciante, sem que se procurasse vendê-la, pois o objectivo estava centrado nos produtos.

Refere Estrela (2004) que em Portugal a primeira publicidade surgiu sobretudo ligadas aos jornais<sup>115</sup>, embora essa associação nem sempre tenha sido pacífica<sup>116</sup> e é após a revolução liberal de 1820 com a abolição da censura (eclesiástica e política) que se desenvolve a imprensa e em 1827 surge o primeiro jornal de classificados – *O periódico dos Anúncios*, na cidade do Porto.

Terá sido William Hesketh Lever, fundador da Lever (empresa dedicada aos produtos do lar), um dos primeiros a iniciar a era da promoção das marcas, em vez dos produtos (Inglaterra entre 1880 e 1900).

Contrariamente à prática corrente da época, o empresário Lever terá lançado no mercado uma marca registada – o sabão *Sunlight* – através de uma forte campanha de publicidade, que procurava converter um sabão tradicionalmente vendido em barras desiguais, num produto de qualidade diferenciada e constante (Costa, 2004).

Lever terá criado o *namings* do sabão *Sunlight* (Figura 119), de modo que fosse simples e fácil de memorizar, inserindo-o posteriormente numa embalagem e com um grafismo próprio, e com todo o processo de divulgação, suportado por publicidade.

Cristopher Thomas, concorrente de Lever, não acreditaria ser possível diferenciar um produto pela publicidade, uma vez que as suas características intrínsecas pouco o faziam. Na verdade, o tempo provou que Thomas estava errado e em alguns anos a marca *Sunlight* era conhecida em toda Inglaterra e as vendas passaram de 3.000 (1886) para 60.000 (1910), o que levou Lever a criar novas marcas como: *Lifebuoy*, *Monkey Brand*, *Vim* e *Plantol*.

Figura 119



Fonte: Joan Costa (2004, p.80).

<sup>115</sup> O primeiro jornal português surge em 1641 com o nome *Gazeta* e dura 6 anos.

<sup>116</sup> Seguindo o exemplo da imprensa internacional de renome, o *Jornal de Notícias* foi o primeiro em Portugal a assumir a publicidade como principal fonte de receitas, embora alguns leitores considerassem que tal inclusão era perda de credibilidade.

Desde essa época, algumas marcas, adquiriram valores altos em muito superiores ao valor imóvel. A marca de automóveis *Dodge* terá sido vendida por 74 milhões de dólares (1924) e o valor da *Camel* foi avaliado em 10 milhões de dólares na mesma época.

Escreve Joan Costa (2004) que, nesta época, alguns executivos chegariam a apontar regras para investir na publicidade, dadas como infalíveis (embora algumas marcas que deixaram de investir em publicidade não apresentassem sinais de queda).

O progresso técnico terá coincidido com o surgimento do Marketing. Novos produtos terão sido lançados no mercado e junto com eles, as suas marcas, cujas publicidades procuravam criar novas necessidades.

Em geral, as marcas do século XIX seriam um misto de ilustração e texto (Figura 120), onde a ilustração era a marca ou vice-versa (Figura 121), seguindo (a nível formal) o gosto realista figurativo. Quando uma embalagem ou um rótulo tinha sucesso, convertia-se com frequência na marca da empresa, generalizando-se a toda a gama de produtos.

Figura 120



Rótulo Azeite Gallo em que a marca é ilustração.

Figura 121



Fonte: Adaptado de Joan Costa (2004, p.85).

Progressivamente, as marcas terão sido simplificadas, seguindo o gosto da época, pelo que se viram desprovidas dos seus acessórios ou detalhes secundários e passaram a responder a novas exigências ou necessidades (Figura 122).

As embalagens, os rótulos e o cartaz foram os principais meios de difusão das marcas de produto ou empresa e repetindo a mensagem de forma associativa (Costa, 2004).

Figura 122



Legenda: Cartazes e embalagem das águas do Luso

Nomes de família como os de Friederich Bayer, Henry Ford ou Henri Nestlé tornam-se conhecidos pelo mundo e os seus emblemas, assinaturas ou símbolos, transformam-se em marcas gráficas globais. A evolução do logótipo da BAYER marca claramente a ruptura – no ano de 1900 – entre a lógica heráldica e a de um moderno monograma (figura 123).

Figura 123



Fases da marca gráfica da Bayer, respectivamente: 1861, 1900 e 1929. (adaptação de Mollerup, 1997, p. 201).

A NESTLÉ e a FORD são exemplos de continuidade de conceito e formas. Em alemão, NESTLÉ quer dizer “pequeno ninho” (Figura 124), que é o símbolo da família e que se simplificou formalmente.

Figura 124



O logótipo da FORD, mais recente e originário do Novo Mundo, parte da simplificação da assinatura do fundador, sofrendo algumas alterações formais (Figura 125) a exemplo de muitas outras empresas que têm vindo a simplificar formalmente as suas marcas gráficas, muitas vezes partindo de um brasão (126 e 127).

Figura 125



Figura 126



Legenda: Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, conhecida pela sigla CUFP, criada em 1890 como resultado da fusão de sete fábricas de cerveja, seis no Porto e uma em Ponte da Barca.

Figura 127



Em 1910 surge no Porto uma das primeiras empresas publicitárias do país<sup>117</sup> a produzir cartazes de grande formato, tratava-se da “Raul de Caldevilla<sup>118</sup> - Empresa Técnica de Publicidade” conhecida pela sigla ETP<sup>119</sup> e que foi pioneira na comunicação de exterior (Figura 128), tendo patenteado os primeiros *outdoors* ou *tabuletas*, sobretudo em percursos ferroviários entre Porto e Braga ou mesmo Lisboa<sup>120</sup> (Teresa Lobo, 2001, p.6)<sup>121</sup>.

Figura 128



Fonte: Cartazes de Raul de Caldevilla. Rui Estrela (2004, p. 63).

Em 1916, Caldevilla fundou a “Raul de Caldevilla Companhia Limitada, em parceria com António de Oliveira calem, cuja mesma designação em 1919 deu origem a uma outra sociedade com vários accionistas de onde se destaca Ramos Pinto e que passou para o Palácio do Bolhão.

A Participação de Ramos Pinto como accionista da ETP Companhia originou campanhas de comunicação englobando embalagens, rótulos, brindes e a definição de uma imagem associada ao consumidor e ao produto vinícola *Ramos Pinto*. Segundo Estrela (2004) o primeiro quartel do séc. XX em

<sup>117</sup> Em Lisboa terá sido criada a Agência Universal de Anúncios” de Thomaz de Mello (Avô), talvez a mais antiga na Península Ibérica e que tinha o exclusivo da afixação de cartazes em Lisboa, em estações de comboio e em alguns lugares da província (provavelmente não terá sido registada legalmente). Thomaz de Mello, Falando do Ofício, p.29, 1986.

<sup>118</sup> Raul Caldevilla frequentou o Curso Superior de Comércio no Instituto Comercial do Porto e Publicidade na Escola de Altos Estudos Comerciais em Paris.

<sup>119</sup> Só em 1914 Caldevilla registou a empresa como ETP – Empresa Técnica de Publicidade.

<sup>120</sup> Para esta empresa realizavam trabalho outros artistas gráficos como o escultor Diogo de Macedo e o pintor Francisco Valença com os seus cartazes humoristas.

<sup>121</sup> LOBO, Teresa – Cartazes Publicitários: Empresa do Bolhão. Lisboa: Médialivros, 2001



Portugal, a empresa Adriano Ramos Pinto foi a principal anunciante por meio do cartaz, cuja elevada produção justificou a criação da litografia Ramos Pinto e obrigou também os concorrentes vinícolas a recorrerem a esta forma de comunicação (Figura 129).

Figura 129



Fonte: Rui Estrela (2004, p: 59 e 60). 1- Cartazes da A. Ramos Pinto. 2- Empresa Correia & Alves, anos 20. 3- Real Vinícola, início do séc. XX.

Em 1920, foi constituída a Empresa Técnica Publicitária Film Gráfica Caldevilla (que adquiriu a anterior como vinha a acontecer sucessivamente), da qual por incompatibilidades com outros accionistas Caldevilla se demite em Março de 1923, motivo pelo qual não participou no novo projecto da “Empresa do Bolhão<sup>122</sup>” após aquisição da ETP que passou a funcionar nas traseiras do Palácio do Bolhão.

Tanto as empresas de Caldevilla como a Empresa do Bolhão contribuíram para o destaque do cartaz que deixava sucessivamente de ter um carácter de edital, para ser considerado como elemento privilegiado de comunicação com as massas (sobretudo num país com tal taxa de analfabetismo), razão que em 1934 leva António Ferro a trazer a Portugal o famoso cartazista francês Paul Colin.

Em 1927, Fred Kradolfer<sup>123</sup> chegou a Portugal e introduziu um novo gosto ligado ao “*expressionismo geométrico germânico*” associado à consciência do objecto visual onde elementos supérfluos são eliminados e há equilíbrio entre imagem e palavra, que acabou por influenciar os artistas gráficos nacionais (Teresa Lobo, 2001).

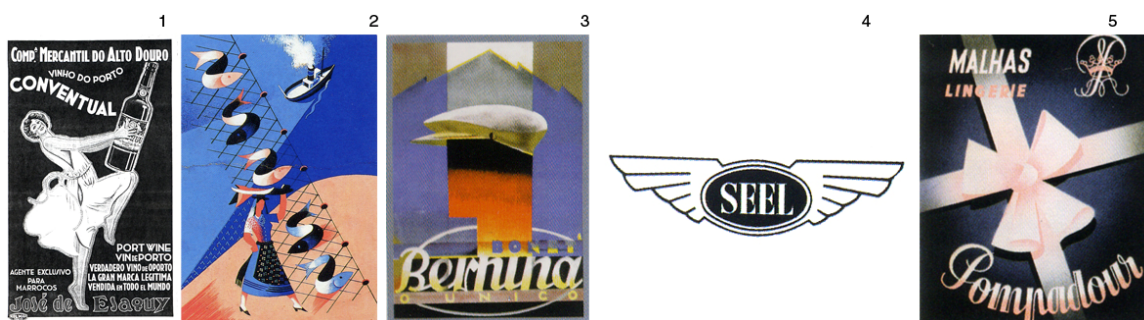
José Rocha em 1936 funda a agência de publicidade ETP – Estudos Técnicos de Publicidade (Figura 130), que curiosamente partilhava da mesma

<sup>122</sup> A empresa ou gráfica do Bolhão recorria ao trabalho de colaboradores como Emmérico Nunes, António Soares.

<sup>123</sup> Sem experiência profissional, possuía formação académica enriquecida por várias fontes de ensino

sigla que a empresa de Caldevilla e que viria a ganhar bastante notoriedade<sup>124</sup> tornando-se numa das maiores do país. Mas muitos outros participaram no mundo da comunicação corporativa fazendo cartazes e logótipos entre outros elementos, como são exemplo Martins Barata, Ofélia e Bernardo Marques, Carlos Botelho, Carlos Rocha, Américo Nunes, Roque Gameiro, Roberto Araújo, Maria Keil, Almada Negreiros, Thomaz de Mello (Tom), Fernando Azevedo, Victor Palla, Lima de Freitas, Octávio Clérigo e Sebastião Rodrigues (Teresa Lobo, 2001).

Figura 130



1- Empresa do Bolhão; 2- Fred Kradolfer e José Rocha; 3- Fred Kradolfer; 4- José Rocha; 5- Carlos Rocha.

Escreve Estrela (2004) que o comércio automóvel dos anos 20 provocou um aumento de anunciantes e foi cerca dos anos 30 que a Vacuum Oil Company que detinha o monopólio dos combustíveis em Portugal, se torna no maior investidor de publicidade exterior, como foram exemplo as primeiras placas de sinalização rodoviária nacional, que eram patrocinadas<sup>125</sup> (Figura 131).

Figura 131



Fonte: Rui Estrela (2004, p: 62)

Como refere Estrela (2004) a precária situação económica durante o período da Segunda Guerra Mundial levou a que a produção de cartazes em Portugal fosse tão escassa como na Europa.

<sup>124</sup> Nos anos 20 e 30 em Lisboa surgiram várias empresas e nem todas elas registadas, como a UP, a APA a Belarte, o Martins da Hora, o Atelier Arta e a Agência Central de Publicidade.

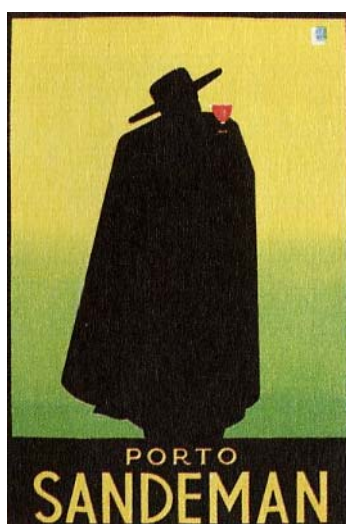
<sup>125</sup> O aumento do número de carros nas estradas, levou a que o estado em 1928 resolvesse regulamentar o trânsito obrigando à circulação na faixa da direita e afixando placas de sinalização.



No pós-guerra, em Portugal embora o jornal continuasse a ser o principal meio de veiculação de mensagens, o cartaz acompanha o desenvolvimento da actividade publicitária em especial na década de 50. Porém, não são os grandes anunciantes mas antes os locais a preferirem o cartaz (Estrela, 2004).

Estrela (2004) afirma que uma das empresas que mais investiu no cartaz da década de 50 foi a Sandeman, que se encontravam em quase todas as grandes cidades portuguesas e principais estradas, e que como ocorreu com Ramos Pinto nos anos 20, obrigava os concorrentes a fazerem o mesmo (Figura 132).

Figura 132



Fonte: Rui Estrela (2004, p: 181)

No que diz respeito á promoção da marca com base na publicidade, e embora com um desfasamento de cerca de 74 anos, será possível estabelecer um paralelo entre a Lever e o Licor Beirão. Será também de referir, que o Licor Beirão já existia, quando começou a sua publicidade, sem que este facto retire valor ao exemplo, uma vez que terá sido o cartaz, o grande responsável pelo aumento da sua dimensão de marca (da regionalidade ao internacional).

O Licor Beirão, tem na sua fórmula original (ainda hoje se mantém), uma bebida medicinal indicada para problemas de estômago, que no final do século XIX já era produzida nas traseiras da Farmácia Serrano, na Vila da Lousã.

Refere um artigo do Jornal de Economia<sup>126</sup> que foi a partir de 1940, que José Carranca Redondo comprou a destilaria, que em poucos anos cresceria expandindo-se aos mercados da Europa e do Ultramar.

---

<sup>126</sup> José Carranca Redondo: 70 anos a fazer licor. Jornal de Economía, 22 de Setembro de 1998

Encontra-se no referido artigo do Jornal Economia, a citação de José Carranca Redondo, onde afirma que terá sido em 1946 quando surgiu a ideia de promover o licor com cartazes contribuindo para a reputação da marca, acabando por chegar aos Estados Unidos e ao Brasil no pós 25 de Abril de 1974.

Os cartazes terão sido afixados ao lado das estradas em locais estratégicos e em curvas perigosas, cujo sucesso terá levado ao surgimento de uma empresa de gestão de meios. Terão sido os conhecimentos de José Carranca Redondo da geografia do interior, e o sucesso dos seus cartazes, a originar solicitações para afixação de cartazes de marcas como a Mabor, Philips, Autosil, Nitratos do Chile ou a Omo.

Enquanto afixava os cartazes do Licor Beirão (figura 133 e 134), José Carranca Redondo, colocaria as publicidades dos seus clientes, uma vez que os ateliers que as concebiam maioritariamente se situavam nos centros urbanos (desconhecendo o resto do país), detendo durante 10 anos o monopólio da gestão de meios *outdoor* nas estradas portuguesas.

Figura 133



Fonte: cedido pelo Licor Beirão. À direita, o cartaz mais emblemático do Licor Beirão, produzido em 1947.

Em 1959 é publicada uma lei portuguesa que proibia a afixação de publicidade junto das estradas<sup>127</sup>.

Intimado pela Direcção de Estradas do Distrito de Coimbra, fez José Carranca Redondo ter-se-á negado a desistir, iniciando a pintura de painéis abstractos, com tinta reflectora que o terão levado a responder em tribunal por 92 processos, dos quais ganhou a maioria<sup>128</sup>, o que terá levantado o interesse dos jornais.

<sup>127</sup> Esta proibição baseava-se num estudo realizado em Inglaterra, Dinamarca e Noruega, que atribuía aos cartazes, a responsabilidade de muitos acidentes de viação.

<sup>128</sup> Perdeu 10 processos, representado por um advogado, tendo decidido representar-se a si próprio, vindo a ganhar os 82 restantes. Com base em dados do Instituto Nacional de Estatística, provou que

Segundo a Revista Pública<sup>129</sup> em 1961, quando estalou a guerra em Angola, a Câmara Municipal de Coimbra, terá ordenado a José Carranca Redondo que retirasse os cartazes com a frase “Angola é Portugal” (assinado pelo Licor Beirão), pelo que terá sido acusada, pelos jornais, de falta de patriotismo.

José Carranca Redondo parece ter aproveitado todas as oportunidades que detectou. O licor terá recebido o nome actual (Licor Beirão), aquando da realização do “Congresso Beirão”, em Castelo Branco no ano de 1929.

A selecção dos slogans parece ter sido também fundamental, para o êxito da marca onde se destacam “O beirão de quem todos gostam”<sup>130</sup>; “Que Licor, Senhor Doutor”; “Que Licor Feliz, Senhor Juiz”; “É de bom gosto servi-lo, é de bom gosto bebê-lo” (figura 134), como o material promocional que oferecia aos clientes (por exemplo régua em madeira) ou a publicidade nos wc’s.

Figura 134



Fonte: cedido pelo Licor Beirão. É de destacar a irreverência da imagem do cartaz ao centro. À direita, uma readaptação do cartaz mais emblemático do Licor Beirão.

### 3.3.4- Da marca à identidade corporativa (AEG)

No mesmo ano em que Henry Ford implementou a divisão do trabalho e em linha, de forma insólita, em 1908, Peter Behrens e Otto Neurath, constituindo a primeira equipa de consultores de imagem, colaboraram juntos com a firma alemã AEG (1908). Este trabalho resultou num programa completo constituído por projectos de edifícios, fábricas, oficinas, estabelecimentos comerciais, produtos, lâmpadas industriais, serviços de chá...e criaram marcas, logótipos, cartazes, folhetos, anúncios publicitários, catálogos (Figura 135), etc...

---

depois de retirados os seus cartazes das curvas perigosas, se havia registado um aumento de acidentes.

<sup>129</sup> Um homem e o seu licor: o beirão de que todos gostam. Revista Pública, 06 de Maio de 2001.

<sup>130</sup> Que fazia referência às origens beirãs de Oliveira Salazar

contribuindo não só para uma comunicação coerente, mas também para uma forte cultura de empresa.

Contribuíram para a imagem coerente e global da AEG, e constituíram o “paradigma histórico da identidade corporativa e hoje embrião do que chamamos imagem global”. (Joan Costa, 1992, p.25)

Figura 135



Fonte: Adaptado de Joan Costa (2004, p.87).

### 3.3.5- O design no período da II Guerra Mundial

Segundo o autor Adrian Frutiger<sup>131</sup> (2002, p.86), a guerra de 1939-1945 terá paralisado “qualquer impulso criativo na Europa”, e fora do conflito, a Suíça seguia o seu curso nestes domínios.

Nas escolas de Artes de Basileia e Zurique, desenvolvia-se o design a par de uma clara rejeição do construtivismo.

Steiner em Zurique e Hoffmann em Basileia, terão sido iniciadores de uma nova direcção no campo do design gráfico, em que Eidenbenz, Falle, Piali e outros reformaram a concepção dos cartazes e Emil Ruder, a concepção tipográfica (Adrian Frutiger, 2002).

Nos “símbolos”, ter-se-á abandonado a representação figurativa a favor da simplificação ou síntese gráfica onde o desenho se limitaria ao contraste branco-negro ou à forma-fundo (ver figura 136). Os signos lineares, terão ganho maior relação formal, apresentando uma espessura constante (figura 137).

<sup>131</sup> FRUTIGER, Adrian - En torno de la tipografía. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2002

Figura 136



Fonte: Adrian Frutiger (2002, p.86)

Figura 137

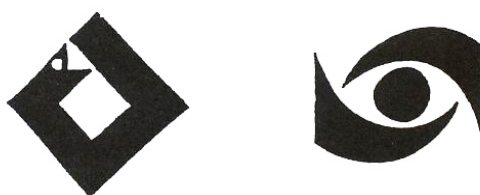


Fonte: Adrian Frutiger (2002, p.86)

Num primeiro período, o signo pretender-se-ia claramente reconhecível. Enquanto que numa fase seguinte, a abstracção e a geometria parecem predominar no grafismo. Disso são exemplo a serpente quadrada e a sugestão do olho, como se exemplifica na figura 138 (Adrian frutiger, 2001, p.86)

Ao nível da tipografia, esta terá passado a ser compreendida para além do conjunto, onde a letra isolada é em si abstracta, e por isso, um meio para desenhar logótipos.

Figura 138



Fonte: Adrian Frutiger (2002, p.86)

### 3.3.6- O design do Pós-Guerra

Refere Joan Costa (2001)<sup>132</sup> que em 1928 Camillo Olivetti, na empresa que recebeu seu nome (Olivetti), abriu um serviço de publicidade (situado em

---

<sup>132</sup> COSTA, Joan - Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001

Ivrea) que três anos mais tarde, passaria a Departamento de Desenvolvimento e Publicidade.

No pós-guerra (1946), ter-se-á reorganizado em Milão a Oficina Técnica de Publicidade gerida por Giovanni Pintori. Em 1957 o departamento de publicidade da Olivetti, muda-se de Ivrea para Milão, sob a direcção de Ricardo Muratti e a direcção de imagem corporativa (posterior) terá passado a desempenhar um papel fundamental no design e nas actividades em geral da empresa passando a coordenar a comunicação, a publicidade, as actividades de promoção, as relações públicas, o departamento e a implementação de projectos de expansão.

No pós-guerra com o nascimento e expansão de uma indústria vocacionada para o consumismo responsável por uma posterior uma saturação de mercado, o design terá assumido um papel relevante ao nível socio-económico.

O *styling* surgiu nos Estados Unidos da América, nos anos 30, com um objectivo essencialmente comercial: o de aumentar as vendas. Formas aerodinâmicas são adoptadas e com uma lógica industrial moderna.

O francês Raymond Loewy desenvolveu nos EUA, as suas ideias sobre estética de design industrial e gráfico, sob a convicção de que “*o feio vende mal*”, onde sugeria uma fusão entre as duas áreas do design, considerando indissociável a ligação entre marketing e produção; filosofia rapidamente aceite pela indústria de orientação consumista, a comunicação de massas passa a ter importância significativa. São exemplo os automóveis Ford ou MG e Renault ou a identidade corporativa das linhas aéreas como KLM (projecto de F.H.K. Henrion, anos 50).

Refere Joan Costa (2001) que o alemão Walter Landor partiu para os EUA, levando consigo as ideias de Behrens, Neurath e Olivetti e da filosofia da Bauhaus, que transformaria redutoramente. Ainda que não tenham sido estes dois autores (Walter Landor, Raymond Loewy), os responsáveis pela associação redutora de que design de Identidade Corporativa é apenas um conjunto de objectos com grafismo, terão seguramente contribuído para o reforço dessa ideia.

### **3.3.7- Escola de Ulm (1953-1968)**

A Escola Superior da Forma (*Hochschule Für Gestaltung*) em Ulm (Alemanha, 1953 - 1968), considerada por muitos herdeira da Bauhaus do pós-guerra, foi a tentativa mais significativa de restabelecer a ligação à tradição do Design alemão, destacando-se pela concepção moderna e própria.

Fundada em 1953 por Inge Scholl, Otl Aicher e Max Bill, e iniciando oficialmente actividade em 1955, com Max Bill, no cargo de director. Max Bill, encarava a Escola Superior da Forma, como uma sucessora da Bauhaus, pelos seus métodos, programas de ensino e ideais políticos, mas também por acreditar que o design tinha um importante papel social a desempenhar.

Na escola de Ulm, o ensino não estaria orientado para áreas em particular, mas para a interdisciplinaridade, dividindo-se em quatro departamentos: design do produto, design de comunicação, construção, informação, e mais tarde, um de cinema.

Num primeiro momento, a Escola Superior da Forma seguindo um modelo próximo da Bauhaus, de que se afasta progressivamente, orienta-se para uma educação mais científica, tecnológica e para a implementação de uma metodologia do Design.

Alguns dos professores da escola de Ulm, rejeitaram liminarmente o papel da Arte no design, nomeadamente Maldonado, o que terá criado conflitos internos que levariam Max Bill à resignação do cargo de director.

Tomás Maldonado terá ocupado o cargo de director, implementando um novo programa centrado na resolução de problemas técnicos sobretudo relacionados com o design de informação, em detrimento do de produto.

Maldonado, consideraria que o factor estético deveria apenas ser mais um factor entre outros, com os quais o designer opera, mas não o predominante. Terá mesmo, manifestado a sua oposição ao Styling americano e a Raymond Loewy, um dos seus principais mentores.

Nos seus últimos anos, sob a direcção de Herbert Ohl (1966/68), a escola terá colaborado com empresas como a Kodak e a Braun, numa tentativa de criar uma forte orientação prática ao ensino. Mas as disputas pela liderança da escola e o crescimento do movimento de contra-cultura (com auge em Maio de 1968, criticando o papel do Design enquanto auxiliar da indústria e promotor de uma sociedade consumista), terão levado a um progressivo corte de fundos, que ditariam o fim do projecto.

O espírito da escola parece no entanto continuar presente, influenciando antigos alunos e professores como exemplificam a Lufthansa e os comboios ICE.



### **3.4- O quarto nascimento da marca – O código**

#### **3.4.1- O contexto e a marca como um sistema vivo**

Como foi possível observar ao longo desta abordagem histórica, e como refere o autor Joan Costa, (2004, p.105), “Os ciclos económicos e os progressos tecnológicos afectam profundamente o manuseamento das marcas”.

A revolução tecnológica terá possibilitado o surgimento de novos meios de comunicação e a globalização, onde muitas fronteiras terrestres desaparecem e aumenta a acessibilidade aos novos media.

John Murphy e Michael Rowe (1989, p.10), referem que a verdadeira “explosão das marcas” ocorreu nos últimos 30 anos, em grande parte devido à televisão, às indústrias secundárias e de serviços. Será possível supor que tendo em conta alterações técnicas, culturais, políticas e sociais que se sucederam estarão a decorrer novas mudanças nas marcas” (Figura 132).

Joan Costa, (2004), considera que desde a segunda metade do século passado a “economia da informação” substitui sucessivamente a “economia de produção”. Sendo que um dos eixos principais da economia da informação é a cultura do serviço.

Refere o mesmo autor, que a marca terá começado por ser um signo (Antiguidade), depois um discurso (Idade Média), um sistema de memorização (economia industrial) e actualmente todos os anteriores e mais, constituindo um sistema vivo e complexo de inter-relações (economia da informação).

Para Joan Costa, (2004), a marca é um sistema vivo e complexo, porque actualmente já não é algo que apenas se agrega ao produto e porque não é estática, dela farão parte vários níveis de inter-relação organizados em grupos e sub grupos dinâmicos (grupos: função, razão, emoção; subgrupos: produtos, banca, edifícios, etc.), constituindo o processo de passagem do signo ao símbolo.

Os autores Joan Costa (2004), Norberto Chaves (1988) e Davies, G. [et. Al] (2001), partilham do mesmo ponto de vista, considerando que o design (mesmo englobando todas as suas áreas) é fundamental para a definição da marca, mas não basta por si só. Segundo os autores referidos, para entender o fenómeno da marca, é necessário compreender o imaginário social, relacionado com o processo de tomada de decisão e com a imagem mental que resulta das nossas percepções.

Joan Costa (2004) refere que perante uma nova marca, o potencial comprador forma uma opinião baseada no olhar, dando origem a uma pré-



imagem mental do produto, mas que será o resultado da experiência real com o produto ou serviço a ditar futuras compras.

O autor considera que o actual fenómeno da marca constitui um arco entre o signo e o símbolo, relacionado com a pirâmide de motivações de Maslow<sup>133</sup> (Figura 1, pag. 6), onde as necessidades se sucedem na pirâmide à medida que as anteriores são satisfeitas.

Para o autor Joan Costa (2004), a relação entre marca e utilizador, regista-se num crescimento progressivo ou passagem da marca/função à marca/emoção (Figura 139).

Figura 139  
Evolução da marca para a imagem



Fonte: Adaptado de Joan Costa (2004) p: 116.

Na revista Marketeer, em diferentes números, encontram-se vários artigos referentes à importância das emoções na tomada de decisão. Num deles<sup>134</sup> é possível ler que num congresso realizado em Lisboa<sup>135</sup>, “António Damásio provou de forma científica que os sentimentos interagem na decisão”, apoiando a sua investigação na análise de cérebros humanos com lesões ou malformações congénitas que afectavam apenas a região responsável pelas emoções (lobo frontal).

Os estudos e testes comportamentais terão mostrado que os indivíduos eram capazes de manter níveis de coerência, inteligência, humor e conhecimento perfeito sobre o mundo, não afectando a sua actividade profissional desde que não implique tomada de decisão. Nesses casos mesmo perante a tomada de decisões elementares, devido às lesões e distúrbios emocionais advenientes, os indivíduos revelam comportamentos irresponsáveis o que se transforma numa carga de risco elevada.

<sup>133</sup> MASLOW, Abraham. (1992). *Visiones del futuro*. Barcelona: Kairós

<sup>134</sup> As emoções e a tomada de decisão, Marketeer, Março de 2000, p: 82e 83.

<sup>135</sup> Congresso intitulado “As emoções e a tomada de decisão”, organizado em 2000, pela ConferForum.

Num outro artigo da mesma revista pode ler-se<sup>136</sup> que o processo de decisão de compra é largamente influenciado pela experiência do consumidor em relação ao produto. Que mais do que o processo de decisão racional que *“pressupõe vários estádios: reconhecimento da necessidade; procura da informação; avaliação de alternativas; compra e consumo”*, o consumidor é motivado emocionalmente – *“Os produtos deixam de ser percebidos como bens ou serviços e passam a ser como um conjunto de experiências distintas, memorizáveis e individualizadas. Quanto mais distintas forem, mais os clientes estarão dispostos a pagar um preço superior”*.

Esta influência emocional será largamente influenciada pelos sentidos, razão que possivelmente se justificará o surgimento de marcas sonoras (sons associados, melodias, gingles), como refere Pedro Pires do grupo Brandia Network (2000)<sup>137</sup>, quando refere que a *“marca influencia-nos de muitas formas e manifesta-se numa série de áreas. Temos de ocupar todos os espaços sensoriais para que a marca exista na sua dimensão total. É necessário uma abordagem multisensorial para envolver o consumidor em toda a sua dimensão”* ou Edson Atayde, que citado no mesmo artigo refere que *“uma «assinatura musical» pode ajudar à memorização, o que é muito útil quando a marca tem um nome estranho”*.

Se bem adequada, gerida e implementada, a interacção entre marca e consumidor através do estímulo dos sentidos parece contribuir para uma experiência única. Talvez seja essa a razão pela qual se tem registado o interesse pelas diferentes perspectivas da marca, seja sonora, aromática ou comportamental privilegiando o contacto directo entre empresa e cliente final.

*“O olfacto é o sentido mais difícil de controlar e de racionalizar mas, em contrapartida, é o mais fácil de guardar na memória, de despertar sentimentos e de criar emoções”* – Assim começa o artigo Margarida Henriques (2000)<sup>138</sup>, que refere que o aroma pode estar associado a diferentes suportes ou mesmo criar ambientes corporativos (reforçando os seus valores), que poderão ajudar na fidelização de clientes. Ao nível do produto, é exemplificado o caso de uma gama de tintas Barbot, que contêm perfume de maçã na sua composição, mas ainda tantos outros como o Skip, a Renova ou a Henkel . No que se refere ao aroma da marca corporativa e nos pontos de venda, é referenciada a

---

<sup>136</sup> Marketing de experiências, Marketeer, nº39, Setembro de 1999, p: 70 à 72.

<sup>137</sup> Logótipos e marcas com som. Lisboa: Marketeer, Fevereiro de 2000, p.62.

<sup>138</sup> HENRIQUES, Margarida - Identidade Olfactiva: O Marketing está no ar. Lisboa: Marketeer, Maio de 2000, p.28-30.

utilização desta prática sobretudo no Japão, nos Estados Unidos e na Alemanha (Por exemplo a BP e a Mannesmann – telecomunicações.).

Refere o mesmo artigo, que em Portugal, a Galpgest já terá realizado experiências no sentido de implementar aromas corporativos, os quais não terão avançado devido aos custos e às características arquitectónicas dos seus espaços. Já o Centro Vasco da Gama, terá iniciado a prática dos ambientes aromáticos, para aumentar o tempo de permanência dos consumidores, individualizar o espaço, comunicar valores corporativos e neutralizar maus odores, opinião de Carlos Paredes<sup>139</sup>, citada no referido artigo.

Quanto ao contacto directo entre empresa e cliente final, este parece tender a ser reforçado, verificando-se a presença de colaboradores ou pontos de promoção, em áreas de consumo ou lazer, como sejam cinemas ou centros comerciais. Refere Margarida Henriques<sup>140</sup> num outro artigo, que *“além de conseguirem uma relação mais próxima com o público-alvo, há também outras vantagens neste tipo de acções promocionais. Entre elas contam-se não só o efeito surpresa mas também a disponibilidade que as pessoas têm para qualquer mensagem publicitária, uma vez que estão num momento de lazer”*. Parecem no entanto, existir outras razões, as quais ficam claras na citação de João Carmeira<sup>141</sup> ao referir que a publicidade nos cinemas é de qualidade superior em termos sonoros e gráficos, e relacionando-a com uma memorização mais fácil por estar disponível num momento de lazer. Mas que também uma acção promocional no foyer de um cinema ou num hipermercado pode trazer óptimos resultados, uma vez que haverá *“uma relação quase directa entre publicidade e o acto de compra”*.

### **3.4.2- Personalização e adaptação às necessidades do cliente**

Tseng e Piller (2003), no seu livro *“The customer centric enterprise”*<sup>142</sup>, referem como as novas alterações do mercado, justificam modificações na arquitectura das empresas, pelo reforço da sua vocação para satisfazer os

---

<sup>139</sup> Sócio gerente da Aromix, empresa dedicada ao Marketing Aromático e responsável pelos casos portugueses citados.

<sup>140</sup> HENRIQUES, Margarida - Promoções: Porque vão as marcas ao cinema, Lisboa: Marketeer, Dezembro de 2000, p.36-38.

<sup>141</sup> Director geral da RMB, que tem a concessão das salas da Lusomundo, Warner e AMC.

<sup>142</sup> TSENG, Mitchell M; PILLER, Frank T. - The customer centric enterprise: advances in Mass Customization and Personalization, Nova York /Berlim: Springer, 2003.

desejos do cliente, com valor acrescentado e individual através dos processos de “*Mass Customization*” (fabrico em massa adaptado à medida do cliente) e personalização de produtos.

Niels Y. Vink (2003)<sup>143</sup>, refere no caso da “*Mass Customization*”, os consumidores fornecem as suas preferências (encomendam) e o produto é produzido depois, de acordo com as especificações. Permitindo aos clientes, criar o seu produto único, no qual expressa o seu gosto e estilo pessoal.

Miguel Fonseca (2000, p.28)<sup>144</sup>, refere que “os anos noventa representam a formação no marketing personalizado, em que o conhecimento sobre os clientes individuais é usado para conduzir experiências estratégicas altamente focalizadas de marketing.” Considerando que a mudança se deve a diversas circunstâncias, tais como a maior utilização dos processos de comunicação; a globalização da economia; o aumento da concorrência; a crescente fragmentação do mercado; e o aumento dos padrões de exigência do consumidor, assim como a sua rápida mudança.

Fonseca (2000, p.38) considera que todas estas alterações e a evolução da tecnologia, estão a revolucionar todas as indústrias e as formas de comercialização, as quais implicarão outras formas de comunicar a identidade. “*Todos os sectores o sentem, desde o bancário, à produção, à publicidade, às publicações, à educação, etc... Toda esta pressão das novas tecnologias combinando com o aumento das exigências dos clientes (flexibilidade, conveniência, customização, serviço, etc.) e hyper-competição (mercados globais, diminuição do ciclo de vida dos produtos, aumento dos riscos, mudanças rápidas) requer que as e-Empresas redefinam as suas estratégias, os produtos e processos*”.

No que se refere às potencialidades da utilização da novas tecnologias, para comunicar os valores da identidade e vender produtos, Fonseca (2000, p.54) refere que “*na Internet não há uma avaliação da dimensão física das e-Empresas, mas sim do que oferecem, algumas empresas podem criar imagens na Internet que lhes vão permitir competir com as grandes e-Empresas*”. Por outro lado, refere que a Internet em particular, tem a vantagem de comercializar produtos e aumentar o número de negócios, uma vez que disponibiliza os serviços a qualquer hora, servindo ao horário de conveniência de cada cliente. Na sua

---

<sup>143</sup> VINK, Niels Y. – Customization Choices: Consumer product Decisions in Mass Customization Environments, 2003.

<sup>144</sup> FONSECA, Miguel – e-Marketing. Porto: Edições IPAM, 2000.

opinião, na Internet o Marketing deveria ser “One-to-One” e não massivo, adaptando-se ao perfil de cada cliente, o que direccionaria os recursos com menor risco e poderia ter como consequência a satisfação e fidelização do cliente.

Don Peppers e Martha Rogers (1998)<sup>145</sup> referem que o futuro passa pela segmentação individual onde os produtos são individualizados e as estratégias de comunicação criadas para um só cliente. Um cenário onde a comunicação e o feedback entre empresa e cliente parece ser fundamental e onde alcançar a satisfação do segundo é o mais importante. O que na opinião de Fonseca (2000) impõe às empresas que se capacitem para a obtenção de bases de dados; meios de interactividade do cliente com a empresa; e tecnologia para suportar os anteriores capacidades referidas e disponibilizar o produto ou serviço.

Scott M. Davis e Michael Dum (2002)<sup>146</sup> referem que os ambientes virtuais de marca, são um veículo de experiência de compra tornados disponíveis pela explosão da Internet nos finais dos anos 90 que continuarão a desenvolver-se e que embora ainda na sua infância, já está a remodelar as relações entre marca e consumidor.

Segundo Davis e Dum (2002), a força dos ambientes virtuais de marca, reside no controlo que os consumidores assumem, na facilidade de uso, na riqueza de informação, na agregação de mercados, na eficiência e na flexibilidade. Ainda, que a empresa tenha à sua disposição a escolha (ou não) de um site vocacionado para o consumidor, numa lógica de adaptação, dirigida à criação de experiências diferenciadas e novas oportunidades de negócio.

No entanto, Davis e Dum (2002) referem que é necessário definir qual o papel do site em relação à marca: 1- irá isto substituir outras experiências de compra? 2- Será utilizado como veículo de compra complementar em conjugação com outras experiências de compra? 3- Irá variar por segmentos específicos de consumidores em redor de cenários de uso específico? 4- De que forma se pode aperfeiçoar para cumprir com a promessa de marca?

Também Davis e Dum (2002) consideram que *“os consumidores aprenderam a servirem-se com base no seu calendário e ao seu ritmo”*.

A experiência que o site customizado possibilita, depende largamente do seu carácter intuitivo, da velocidade<sup>147</sup>, da disponibilidade<sup>148</sup> e da

---

<sup>145</sup> PEPPERS, Don; Rogers, Martha – Enterprise One-to-One. Londres: Piatkus Books, 1998.

<sup>146</sup> DAVIS, Scott M.; Michael Dum - Building the Brand Driven Business, Nova York: Jossey Bass, 2002.

<sup>147</sup> Facilidade ou rapidez de acesso, relacionando-se com a capacidade de comunicação da informação e do sistema.

usabilidade<sup>149</sup>. Pontos que segundo Davis e Dum (2002), contribuem para a concretização da eficácia da comunicação.

### 3.4.3- O eDesign e a marca on-line

Deverá ser seguro afirmar que as ditas novas tecnologias, têm tido e certamente terão, um profundo impacto sobre os negócios e os comportamentos corporativos.

Embora diversos autores refiram que os negócios por Internet ainda se encontram em constante redefinição com crescimentos e recuos, ter uma presença on-line da empresa quase passou a ser uma obrigatoriedade.

Por outro lado, na Internet não há fronteiras físicas, pelo que a empresa comunica e pode entender o mundo enquanto mercado potencial. Neste contexto, como refere Joan Costa (2003)<sup>150</sup>, *eBusiness* define-se como a “*utilização de tecnologia inovadora para criar relações e comércio globalmente*”.

Joan Costa (2003) introduz o conceito de *eDesign*, que entende como a nova linguagem gráfica específica, que surge a par do *eBusiness*, emergentes de uma “*revolução tecnoeconómica*” (Figura 140).

Figura 140



Fonte: COSTA, Joan, (2003), p:139

Segundo Joan Costa (2003), mais que o produto, ou a estratégia comercial e publicitária, o problema do *eBusiness* é a inovação comunicacional que implica o domínio da nova linguagem interactiva.

Refere o autor, que para vender na Internet não basta conhecer o consumidor, mas também entender o comportamento do *cibernauta*<sup>151</sup> (o que estará relacionado com a interface).

Se Phil Carpenter (citado na Marketeer nº51, p:21), autor do Livro “eBrands”, refere que o mercado on-line é caracterizado por um número

---

<sup>148</sup> Relaciona-se com o acesso ao serviço, aproximando-se das necessidades do utilizador.

<sup>149</sup> Usabilidade refere-se à facilidade de utilização, de um site, uma aplicação informática ou qualquer outro sistema que interaja com o utilizador.

<sup>150</sup> COSTA, Joan, Diseñar para los ojos, Grupo Editorial Design, 2ª Edição, La Paz, Bolívia, 2003

<sup>151</sup> Indivíduo que “navega” na Internet.

excessivo de opções, em que os clientes indecisos e perplexos optarão pelo que lhes for familiar “e acabarão por estabelecer relações com algumas marcas da internet, fazendo negócios repetidamente com elas”. Diferentes autores referem que a satisfação do cliente é um factor importante para o fidelizar à marca. Joan Costa (2003) crê que a satisfação apenas se realiza misturando o conteúdo da oferta com serviços de valor acrescentado, que estrategicamente são a melhor oportunidade de aproximar a marca ao cliente. Ao nível on-line, fará com que o cliente regresse ao site. Opinião partilhada por José Tavares do *Shopping Direct* (citado na *Marketeer*<sup>152</sup>) que afirma que na internet, não se aplica a lógica do negócio baseado no produto *uma vez que “o seu lugar passou a ser ocupado pela lógica do negócio baseado no serviço e em que a informação é a matéria-prima de cada marca online”*.

Para Joan Costa (2003), a satisfação do *internauta*, resultará em primeiro lugar de sinergias entre a estruturação eficaz dos conteúdos de comunicação mediante a linguagem técnica específica do eDesign (o autor refere que estudos comprovam que o primeiro impacto visual da página é fundamental para o seu abandono ou não); Em segundo lugar, nas estratégias de eMarketing baseadas na inovação, no valor acrescentado e na personalização.

Na óptica do eMarketing a Internet deverá ser encarada como um novo ponto de atendimento, no qual a marca deverá ser transformada num prestador excelente de serviços.

Na internet o valor acrescentado será a informação, o serviço personalizado e os media, que deverão criar uma experiência positiva, que motive o regresso do cibernauta.

Também a linguagem da internet difere dos restantes media, uma vez que como refere Joan Costa (2003, p.147) é “*bidireccional, pessoal, coloquial, dialogal, comunicacional e o indivíduo é um acto, não um receptor passivo*”.

Para o referido autor, o eDesign será um serviço com quatro condições fundamentais: 1- Não causar perdas de tempo ao internauta, evitando a sobrecarga de informação, a inconsistência gráfica e a falta de hierarquia e organização; 2- Garantir a individualidade de cada utilizador, tratando-o de forma diferenciada e correspondendo às suas expectativas; 3- O serviço não termina no acto da venda, mas deve continuar a resolver problemas ao cliente, como por exemplo assistências pós venda (Ex: Centro de apoio ao yogurte, da Danone); 4- Criar comunidades ou fóruns de discussão livre entre clientes.

---

<sup>152</sup> Revista *Marketeer*, nº51, Setembro de 2000, p:18 à 22.

#### 3.4.4- A marca emocional na era digital

No seu livro<sup>153</sup>, Daryl Travis (2000) entende a marca contemporânea essencialmente como uma relação com o cliente, que cada vez mais se desloca do campo da lógica para o das emoções (e cujo final é uma imagem ou reputação mental).

Para Travis (2000), a marca não depende apenas de um programa visual onde se define um nome e um logótipo, e a normalização da sua apresentação ao mundo. Mas sobretudo o seu significado simbólico e os sentimentos que as suas associações conseguem despertar nos outros – criam o capital - marca.

Refere Travis (2000, p.15), que *“uma marca não é uma fábrica, maquinaria, inventário, tecnologia, uma patente, um fundador, copyright, um logo ou um slogan. No entanto o teu produto é a tua marca (como referi anteriormente, um produto é feito na fábrica e uma marca na tua cabeça)”*.

Para Travis (2000), a gestão de identidade corporativa é em grande medida a monitorização da relação marca-cliente. Neste contexto, como um indivíduo, cada marca tem uma identidade, que se transmite de todas as formas (directa ou indirectamente, seja fisicamente, por comportamentos, pelo status social, pela metodologia do negócio, etc.), a qual influenciará as decisões de compra. – *“Actualmente, a marca inteligente transformou-se em nada mais do que dotar um produto com os valores sociais que os consumidores pretendem”* (Daryl Travis, 2000, p.16-17).

O autor Daryl Travis (2000, p.25) está convicto de que uma resposta emocional para com uma boa marca tem como consequência bons benefícios. Considerando que uma marca ocupa um território racional e outro emocional do cérebro humano, de onde resulta a opção de escolha, mas onde as emoções ocupam lugar privilegiado para a diferenciação. – *“Uma marca não é marca enquanto não desenvolver uma ligação emocional contigo.”*

Como Travis (2000) e Joan Costa (2003), Naomi Klein (2002) no seu controverso livro<sup>154</sup> *“No Logo – o poder das marcas”*<sup>155</sup>, também refere uma crescente importância da Internet para a corporação.

---

<sup>153</sup> TRAVIS, Daryl – Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge. Califórnia: Prima Venture, 2000.

<sup>154</sup> A autora procura denunciar o poder das marcas, que segundo a mesma, se sobrepõe aos interesses sócio-humanistas.

<sup>155</sup> KLEIN, Naomi – No Logo: o poder das marcas. Lisboa: Relógio D'Água Editores. Julho de 2002.



Para Naomi Klein (2002, p.66), as versões on-line das marcas, cada vez mais apresentam um misto entre publicidade e conteúdo editorial ou informativo (o que aumentará a sua eficácia persuasiva). A este propósito, a autora dá o exemplo da MTV, que terá funcionado como um anúncio de vinte e quatro horas para a própria estação. A primeira estação televisiva que realmente funciona como marca, o que segundo a autora *“reside no simples facto dos telespectadores não verem programas individuais, de simplesmente verem a MTV”*.

Para Naomi Klein (2002, p.72) as marcas em geral pretendem uma integração no “coração da cultura”, onde serão aceites como arte e não como publicidade. Terá sido esta razão a provocar uma fusão entre as “estrelas” do cinema ou da música” e a marca, onde a figura do patrocinador se funde com a da organização e cuja reputação chega mesmo a competir com as das estrelas (aponta exemplos como a Nike; Coca-Cola; Gap; Tommy Hilfinger) – *“Mas quando as marcas e as estrelas são a mesma coisa, elas são também, por vezes, competidoras nas altas paradas da disputa para dar a conhecer a marca”*.... Exemplo bem conhecido da população portuguesa será o caso do grupo musical *“EZ Special”*, que cresceu com as publicidades da Vodafone (que por sua vez se associaram a uma música do grupo), os quais funcionam como associações recíprocas.

Para Travis (2000), a transição de uma economia de produção em massa para a customização de massas vem alterar por completo a estrutura de negócio. Ainda é actualmente possível que a marca comunique com o seu cliente numa lógica de *“one-to-one”*.

Travis (2000, p.127) refere que ao nível da Internet, existem sites onde o consumidor pode customizar e/ou personalizar ambientes, produtos e serviços escolhendo num menu que lhe é disponibilizado. Neste sentido, o cliente torna-se *“co-criador”* do conteúdo e o produto deixa de ser um artefacto para se transformar numa experiência – *“Do ponto de vista da marca, a personalização faz dos clientes parte da sua competência”*.

A existência de um histórico e um perfil de cliente possibilitam, a exemplo da Amazon.com, que a marca armazene informação das pesquisas anteriores e sugira publicações relacionadas. Mas como refere Travis (2000), o mais importante será que com a técnica *“one-to-one”* a marca não necessita questionar os seus clientes sobre os seus desejos, pois são eles que o dizem. Desta forma a marca corre menos riscos de investir em produtos que podem não satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Por outro lado, refere Travis (2000) que na Internet as marcas são mais transparentes, uma vez que o cliente tem acesso a inúmeras informações

juntas (relatórios de contas, historial, serviços e produtos, contactos, etc.) e pode compara-las com as concorrentes.

### **3.5- Conclusões sobre os nascimentos da marca**

Ao longo do terceiro capítulo da presente dissertação é notória a forma como as alterações culturais, sociais, económicas e tecnológicas vão alterando a função simbólica da marca.

1ª- Numa primeira fase ou nascimento, a marca terá tido como função a *identificação da autoria*, devido ao orgulho do “criador” ou por necessidades utilitárias relacionadas com a remuneração laboral ou a posse de bens, são disso exemplo monogramas, signos poveiros, marcas de canteiro e de gado, entre outras.

Por outro lado, o sistema económico parece ter grande influência sobre a marca, cuja utilização se vai fazendo ao ritmo das necessidades comerciais. Assim se pode concluir ao analisar o sistema de identidade das ânforas, cuja complexidade de sistema aumenta em função das correntes comerciais, da quantidade de produtos disponíveis para venda e da necessidade de identificar locais de produção.

2ª- Embora por vezes sem fronteiras claramente definidas, o segundo nascimento da marca refere-se a um novo contexto no qual a marca se insere – a *marca obrigatória*, militar e de status social. Um contexto repleto de alterações culturais, com implicações directas sobre a liberdade individual,

comercial e corporativa, caracterizado pela obrigatoriedade aos ofícios na constituição das corporações, cuja conduta era fiscalizada.

Por outro lado, a heráldica, que faz a transição do primeiro para o segundo nascimento da marca, começando pela função de diferenciação num campo de batalha ou torneio, para a distinção do estatuto ou linhagem social e familiar.

Será importante referir que existem semelhanças entre diferentes sistemas de identidade, unidos por exemplo pela relativa partilha do método de cedência da marca (Signos poveiros, marca gado e heráldica) ou na proximidade formal (monogramas, signos poveiros, marcas de canteiro, marcas de cerâmica). A técnica e o material suporte, parecem ocupar também o seu papel no que diz respeito à influência formal sobre a marca, são disso exemplo as marcas de canteiro dependentes do tempo de execução e do domínio técnico e das propriedades da pedra; as marcas de cerâmica que frequentemente são incisões ou cunhos sobre argila; as marcas de água resultantes de filamentos utilizados no fabrico do papel; ou os signos poveiros, que variam em conformidade com o suporte diferenciando-se (sobre papel, madeira, nos peixes ou nos barcos, etc.).

3ª- O terceiro nascimento da marca decorre directamente de alterações sociais, técnicas e culturais onde a *liberdade concorrencial* é possível, o aumento de consciência do indivíduo com o Humanismo e o Renascimento entre os séculos XV e XIX e os avanços tecnológicos que permitiriam produzir quantidades a ritmos nunca antes conhecidos.

Os avanços técnicos permitiriam produzir mais a menor custo e com qualidade aceitável, e que apesar de movimentos contrários à indústria (Arts and Crafts), foram imparáveis. Escolas como a Bauhaus (vocacionada mais para o produto) e Ulm (mais vocacionada para a comunicação), viraram-se para a indústria, aliando tecnologia, técnicas artísticas e conhecimentos de engenharia, para obter melhores resultados.

O *aumento da produção* terá saturado os mercados locais, obrigando as empresas a produzir e vender para largas distâncias a consumidores que desconheciam os produtores. As empresas começariam a necessitar da marca como representante distante (embaixador).

Por outro lado, o desaparecimento da fiscalização sobre a marca, facilita a *cópia e a falsificação*, justificando o surgimento de novas formas de *protecção como o registo*.

Os conflitos militares à escala mundial, tiveram também a sua influência sobre a marca, ao desviarem os esforços de desenvolvimento económico e cultural dos países implicados, para a produção de armamento e perseguição de outras ideologias.

Afastadas do conflito militar mundial, escolas suíças terão continuado o seu normal desenvolvimento intelectual e científico na área da identidade corporativa enquanto que por exemplo na Alemanha a Bauhaus é fechada.

O projecto da AEG, onde o design é encarado de forma global e integrada, a implementação da divisão do trabalho em linha por Henry Ford e o surgimento da publicidade terão marcado uma época de viragem e o início da marca moderna, embora esta seja apenas esporadicamente considerada como fundamental, pois todo o negócio se baseia na produção.

O conceito de Identidade Corporativa ter-se-á alargado ao mundo, embora normalmente confinado a um plano estritamente gráfico.

4ª- O quarto nascimento da marca terá resultado da *queda das fronteiras terrestres, da globalização acentuada pela Internet* e pela melhoria das vias de comunicação e comercialização, possibilitando o surgimento da economia da informação e que como refere Wally Olins (1995) levam a que cada vez mais a identidade corporativa seja internacional e comunique para o mundo.

O consumidor destinatário da identidade corporativa está cada vez mais informado, o produto ou serviço cada vez mais perecível e o crescimento concorrencial aumentam o leque de oferta, dificultando a fidelidade à marca e que em igual medida implicam maiores esforços das empresas.

As empresas confrontam-se com a necessidade de aumentarem a sua flexibilidade estratégica, produtiva e comunicativa (customização de massas), onde o serviço passa a ser o centro do negócio, na tentativa de se aproximarem dos seus públicos cada vez mais individualizados.

Também por factores de ordem estratégica, pode justificar-se que as empresas contemporâneas pretendam melhorar a forma como são vistas pelo (s) público (s), adaptando-se aos seus desejos e necessidades e controlando o sistema de signos da marca. Ora como foi visto no capítulo 2, com base no sistema de signos recebidos, cada indivíduo pode construir a sua própria realidade simbólica que culmina na imagem mental colectiva e, é neste ponto que começa a dificuldade de controlo e a desarticulação da marca.

Neste contexto, a marca deixa de ser material (signo visual) para ser um fenómeno social, uma representação mental ou opinião de um grupo ou públicos sobre a empresa (código ou mundo simbólico).

Ao longo da história, a marca vai aumentando a sua complexidade sistémica partindo do signo (marca para assinalar a propriedade) para chegar mundo simbólico (o significado da marca resulta de um contexto e de sistemas de signos com suas relações e seu entendimento – o código). A marca de canteiro é um bom exemplo dessa transição, uma vez que começou por ser signo de identidade do mestre para se tornar num sistema ou código

(a marca de canteiro construída sobre uma base geométrica comum), talvez resultado de uma prática mais erudita, que resulta num mundo simbólico (código) partilhado principalmente pelos canteiros.

Por outro lado, em função dos circuitos e necessidades comerciais, dos avanços tecnológicos entre outros, a comunicação dos emissores (artífices, empresas, etc.) passou a ter um universo populacional de receptores cada vez maior o que poderá ter aumentado a dificuldade de controlo sobre a descodificação.

Há também uma diferença substancial ao nível da quantidade de informações (sistemas de signos) com influência na descodificação da marca e seu discurso (código) entre o primeiro e o quarto nascimento.

## 4- A ESTRUTURA DA IDENTIDADE CORPORATIVA

Frequentemente pensa-se que a *identidade corporativa* trata de símbolos, logótipos, cores, tipografia e mesmo de produtos, edifícios, móveis, aparência visual, o que segundo Wally Olins (1990) é verdadeiro...

Porém para Olins (1990), a identidade corporativa também se relaciona com o imaginário colectivo do público da empresa, evidenciando a organização de uma empresa, ao indicar se esta é descentralizada ou centralizada, quais as suas divisões, áreas de negócio ou a que áreas se dedica. Desta forma a informação transmitida ao público torna-se clara e concordante com os objectivos da empresa.

Wally Olins (1990) considera que a identidade corporativa se pode separar em três categorias: Monolítica (a organização usa um único nome e estílovisual), Endossada (Uma organização tem um grupo de actividades ou empresas dependentes do nome e identidade do grupo) e de marca (a empresa opera através de um grupo de marcas relacionadas ou não entre si e com o grupo).

Per Mollerup (1997), apresenta uma proposta e mais detalhada que a de Olins (1990), considerando que a organização pode ter: uma identidade organizacional (a empresa ou grupo baseia-se num ou mais departamentos, empresas ou áreas de negócio) ou identidade de marca (a organização baseia-se na identidade de um ou mais produtos).

Na proposta de Mollerup (1997), a organização pode estruturar a identidade (Figura 141) em: monística (apenas uma); endossada (uma é suportada por outra); ou pluralista (várias operam lado a lado).

Figura 141

|                   | Imagem Organizacional                      | Imagem de Marca                        |
|-------------------|--|--|
| Imagem Monística  | Organização Monística<br><i>Monolítica</i> | Marca Monística                        |
| Imagem Endossada  | Organização Endossada<br><i>Endossada</i>  | Marca endossada                        |
| Imagem Pluralista | Organização Pluralista                     | Marca Pluralista<br><i>multimarcas</i> |

Fonte: Cruzamento das estruturas de identidade corporativa de Mollerup e Olins (em itálico). Mollerup, (1997, p. 58).

**Identidade Organizacional Monística:** A empresa possui uma única Imagem Corporativa que a representa a si mesma e os produtos têm apenas designações, contendo sempre a Marca Gráfica (Figura 142).

Figura 142



**Identidade de Marca Monística:** A empresa apresenta um ou mais produtos sob uma única marca (Figura 143).

Figura 143



Legenda: 1- A empresa Beiersdorf é uma empresa alemã, pouco conhecida, mas os seus produtos são conhecidos em grande parte do mundo. A sua marca é Nívea; 2- A Mimosa pertence à Lactogal; 3- Dese, marca da F. Lima S.A.

**Identidade Organizacional Endossada:** uma empresa depende da outra para funcionar e se promover (Figura 144).

Figura 144



Fonte: 1- A Diners Club (empresa Escandinava) dependeu até 1994 da Scandinavian Airlines, Mollerup, 1997; 2- As diversas áreas de negócio da Galp estão dependentes da marca Galp Energia.

**Identidade de Marca Endossada:** uma marca suporta toda a classe de produtos.

Por exemplo o sector automóvel (marca e modelo) ou a MacDonald's (BigMac, MacFeast, etc.) conforme figura 145.

Figura 145



**Identidade Organizacional Pluralista:** cada empresa tem a sua imagem baseada nos seus próprios atributos e aparentemente não estão relacionadas (Figura 146 e 147).

Figura 146



O grupo Nutrinveste abriga três indústrias sectoriais que por sua vez se subdividem em diversas marcas.



Figura 147



**Identidade de Marca Pluralista:** A empresa produtora é a mesma, mas as marcas são diferentes e não se relacionam (Figura 148 e 149).

Figura 148



Legenda: A Lactogal nasceu em 1996 quando três cooperativas Agros, Lacticoop - União de Cooperativas e Proleite Mimosa - Distribuição e Comercialização, SA. decidiram proceder à fusão das suas estruturas comerciais e industriais.

Figura 149



A CUPP nasceu em 1890, resultado da fusão de sete fábricas de cerveja, seis no Porto e uma em Ponte da Barca. Em 1977 criaram-se duas empresas públicas para o sector cervejeiro a Copeja (1972) e a Imperial (1973) que sofreram um processo de – a Unicer – União Cervejeira E.P. que em 2000 passou a designar-se por Unicer – Bebidas de Portugal, S.A. com actividade complementar noutros segmentos do mercado das bebidas para além da cerveja.

### Estrutura mista

Dependendo da empresa, produto ou serviço em causa, pode existir uma estrutura mista, relacionando-os por níveis de interesse estratégico (Figura 150 e 151).

Figura 150

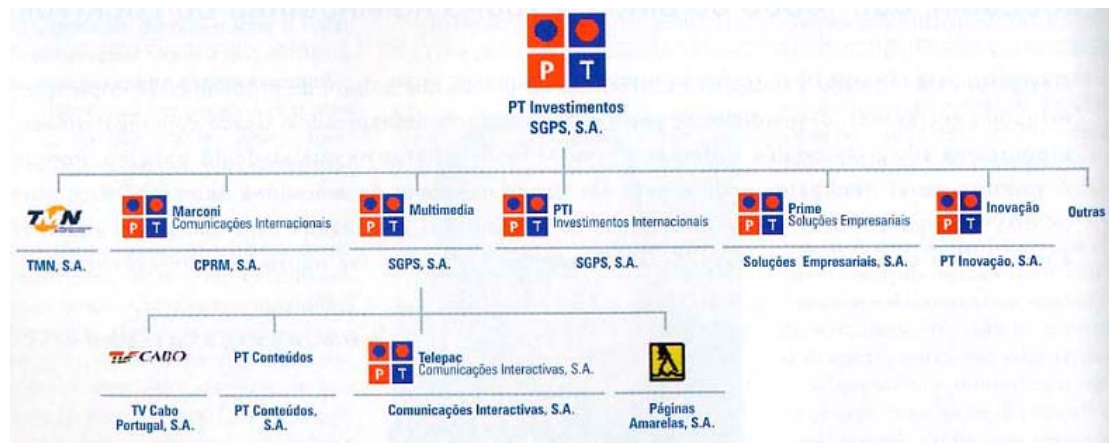
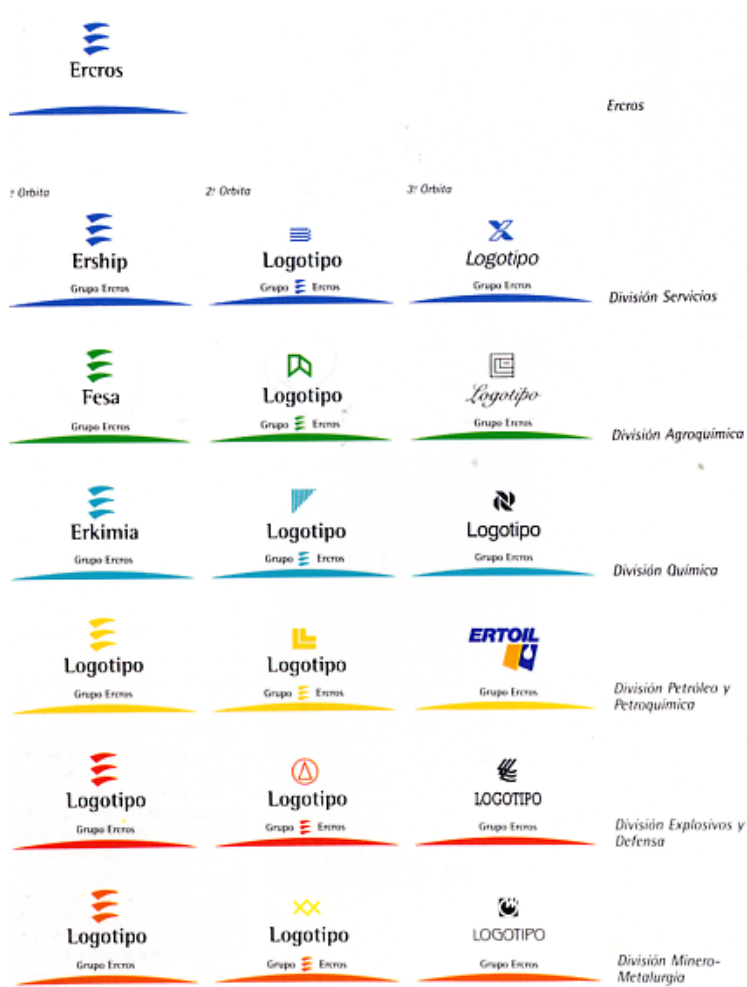


Figura 151



Fonte: Yvez Zimmermann, 1993, p.50

#### **4.1 - Considerações acerca da arquitectura da marca.**

Segundo Olins (1990), ainda que tradicionalmente cada categoria de identidade esteja associada com um tipo de negócio (por exemplo a identidade monolítica associada aos bancos, companhias aéreas e petrolíferas), todas têm vantagens e desvantagens e o que é apropriado para uma empresa, pode não ser para outra.

Para Olins (1990) e Mollerup, em geral as empresas sentem dificuldade em rever a sua própria identidade, pois não gostam da mudança e porque são conservadoras, mas sobretudo por implicar mudanças profundas no sistema de gestão da organização. Como afirma, a identidade corporativa *“é mais do que apenas uma forma de atribuir nomes às coisas, mas um compromisso profundo de uma forma particular de fazer negócio”*.

Olins (1990) refere que caso os valores corporativos sejam expressos claramente e coerentemente, a estrutura monolítica traz grandes vantagens, permitindo à empresa, manter o mesmo nome e identidade em diferentes mercados. A estrutura monolítica poderá poupar recursos e ser significativa para o staff, fidelizando-o e facilitando o reconhecimento uma vez que independentemente da base social, cultural e religiosa do público, este irá identificar a organização. O mesmo acontecerá com outros colaboradores, como fornecedores, jornalistas, distribuidores, governo local entre outros.

A estrutura monolítica (monística) tem normalmente maior longevidade (sofrendo modificações ao nível da marca gráfica) e permitem que a marca ofereça o mesmo tipo de produto ao mesmo tipo de cliente em qualquer lugar (caso a marca gráfica seja simbólica ou não descritiva). Esta é uma óptima oportunidade para lançar novos produtos, mesmo em outros sectores, os quais recebem a marca com a sua reputação, como é exemplo a Mitsubishi, que já produziu carros, aviões, enlatados (salmão, atum e caranguejo) e tem o seu próprio banco.

Geralmente, a estrutura endossada decorre do crescimento de uma organização, pela evolução de departamentos para empresas ou por aquisições de concorrentes, parceiros, fornecedores ou distribuidores no caso de aquisição, tendem a ser benevolentes com a identidade das empresas adquirida, e em simultâneo desejam implementar a sua forma de gerir.

São correntemente empresas multisectoriais que operam em diversos países, onde a sua imagem varia. Olins (1990) considera que uma organização com uma estrutura endossada, que utilize diferentes nomes e identidades, necessita de encontrar a individualidade de cada parte e a sua relação no grupo. Os próprios empregados de cada empresa, necessitam de sentir os valores da sua empresa e são menos sensíveis ao grupo.

Nas organizações pluralistas, cada nome ou identidade é comunicado individualmente sem menção dos restantes. Como na estrutura endossada, o crescimento da organização também decorre de fusões, aquisições ou da expansão de áreas de negócio, mas a individualidade de cada unidade é frequentemente considerada como importante e para manter.

No caso da identidade de marcas de produtos ou serviços, com frequência desconhece-se o fabricante, e todo o esforço de promoção vai no sentido da notoriedade do objecto e da sua venda.

## 5- MODELOS CONCEPTUAIS DE GESTÃO DE IDENTIDADE CORPORATIVA

### 5.1- Enquadramento

A dificuldade da empresa para criar uma identidade que a individualize da forma pretendida, estará em criar factores diferenciadores que aparentemente dependem mais de terceiros do que de si própria (público, distribuidores, etc.), no entanto, vários autores apontam formas possíveis de controlar e estruturar estratégias de comunicação, direccionando-os e personalizando-os através do design – criando a marca.

Mas como nascem as marcas? Que metodologias se aplicam na sua concepção? Quem as faz? Que processos se utilizam?

No Manual de Gestão de Design<sup>156</sup>, refere-se que as marcas parecem nascer de um plano organizativo e interdisciplinar, criado pelas empresas, onde parece fazer sentido que o design, a engenharia, as operações, a gestão e marketing, trabalhem em parceria e pelos mesmos objectivos, que são a promoção dos bens e produtos com vista ao desenvolvimento da organização.

O designer parece ter o papel de potenciar na marca a imagem empresarial, e materializá-la em elementos gráficos que facilitem a sua leitura, identificação, associação aos restantes produtos, e a associação a determinados valores aceitáveis pelo público-alvo.

Assumindo que não há duas empresas iguais, parece ser lógico que devem ser adoptadas medidas adequadas a cada realidade/contexto e segundo um conjunto de variáveis relativas à natureza corporativa: 1- Filosofia e cultura corporativa; 2-A sua actividade: sectores de consumo ou industriais; 3- Natureza do produto: bens ou serviços; 4- Grau de competência; 5- Dinamismo no mercado; 6- I&D - Inovação e Desenvolvimento; etc. Características, que irão do produto à sua utilização, à publicidade, à embalagem, ao rótulo e símbolo e/ou logótipo, *formando um todo que passa a ser a marca*, entendida num sentido amplo e que identifica de modo rápido, a propriedade e os produtos da empresa. Uma marca assim entendida representa toda a organização e produto.

No quinto capítulo desta dissertação, são explanados modelos conceptuais que procuram controlar o processo de descodificação da marca (e consequentemente o tipo de imagem mental) em função dos objectivos corporativos, propondo e agindo sobre os diferentes sistemas semióticos provenientes (directa ou indirectamente) da organização.

---

<sup>156</sup> Manual de Gestão de Design. Lisboa: Centro Português de Design, 1997.

## 5.2- Métodos de gestão de identidade corporativa

Diversos autores, referem que uma estratégia só é bem sucedida se for bem compreendida e gerida de forma consistente pela empresa. Com o objectivo de auxiliar os gestores de design a compreender a complexidade e as oportunidades que resultam das acções empreendidas pela empresa, foram analisados diferentes modelos conceptuais de gestão de identidade corporativa.

Neste estudo, foram seleccionados um total de sete modelos conceptuais de gestão de identidade corporativa, dos quais cinco dizem respeito aos autores: David A. Aaker<sup>157</sup>, Kevin Lane Keller<sup>158</sup>, Scott M. Davis<sup>159</sup>, Joan Costa<sup>160</sup> e Norberto Chaves<sup>161</sup>.

Entendeu-se ainda importante, confrontar modelos conceptuais de autoria, com a proposta da Brandia Network<sup>162</sup>, e de uma instituição de ensino – analisando o *Corporate Reputation and Competitiveness da Manchester Business School*<sup>163</sup>, que é uma tentativa de quantificação.

---

<sup>157</sup> David A.Aaker é reconhecido como um dos maiores entendidos do mundo em *Brand Equity*. Dá palestras e presta consultoria em empresas um pouco por todo o mundo, é vice-presidente do conselho da Prophet Brand Strategy e professor emérito de Marketing na Haas School of Business na Universidade da Califórnia, em Berkeley.

<sup>158</sup> Kevin Lane Keller, também reconhecido a nível internacional, como um especialista no estudo sobre a integração do Marketing com a comunicação e gestão estratégica de marcas. É membro do departamento de Marketing da Faculdade de Stanford Business School e professor de Marketing da Amos Tuck School of Business no Dartmouth College.

<sup>159</sup> Scott M. Davis é reconhecido pela sua consultoria em empresas que desejam maximizar o valor activo das suas marcas. É membro da direcção do escritório de Chicago da Prophet Brand Strategy e professor adjunto da J. L. Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University.

<sup>160</sup> Joan Costa é catedrático em Design Gráfico e Comunicação Visual na Universidad Iberoamericana (México) e colabora com diferentes universidades espanholas. Professor do Master em Direcção de Comunicação da Universidad Autónoma de Barcelona, presidente da Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica e autor de mais de trinta livros.

<sup>161</sup> Norberto Chaves foi professor de semiologia, teoria da comunicação e do design na Facultad de Arquitectura y Urbanismo de Buenos Aires e na Escuela de Diseño EINA de Barcelona onde reside desde 1977. Criou um gabinete de consultoria de imagem e comunicação, especializado na imagem institucional, em sociedade com Oriol Pibernat e colabora com outros designers como Yves Zimmerman, Arcadi Moradell e América Sánchez.

<sup>162</sup> A Brandia Network é “o maior grupo de comunicação e gestão de marcas a operar em Portugal, contando com 267 colaboradores e 44 áreas de especialidade” (in brandia portfólio). Brandia Network resulta da fusão de 14 empresas, incluindo a Novo Design, dividindo as suas áreas de especialidade em “*Consulting, Creating; e Marketing Logistics*”.

<sup>163</sup> Gary Davies é professor de Reputação Corporativa na Manchester Business School onde gere o Corporate Reputation Institute; Rosa Chun é da categoria da Reputação Corporativa, membro do Corporate Reputation Institute, e dá aulas de Gestão de Reputação e de estratégia de negócio; Rui Vinhas da Silva Doutor em Management pela Manchester Business School, Reino Unido, onde é professor, como na Univ. de São Paulo (Brasil) e no INDEG/ISCTE. Membro do Corporate Reputation Institut e Ensina Gestão de Reputação e Marketing na MBS; Stuart Roper é sénior Lecturer em Marketing na Manchester Metropolitan University.

### 5.2.1- Modelo de Kevin Lane Keller (1998) – “Estratégia de Marca Baseada no Consumidor”

#### Resumo

O modelo denominado “Estratégia de Marca Baseada no Consumidor” foi concebido por Kevin Lane Keller (1998).

Este modelo parte do conhecimento e consciência da marca no consumidor (destinatário) e de como este avalia a *imagem da empresa*, para construir um conjunto de objectivos e ferramentas capazes de influenciar o comportamento do destinatário face à identidade corporativa.

Para o autor, o relacionamento da marca com o consumidor é fundamental e as marcas mais fortes conseguem oferecer positivamente, os benefícios que o destinatário deseja, o qual fica menos sensível aos preços.

Para que a marca permaneça consistente ao longo do tempo, deverá ter um posicionamento<sup>164</sup> adequado e deverá existir uma lógica dentro do portfólio de possíveis submarcas, mas ainda, possuir um leque de ferramentas capazes de criar, gerir e medir o “*Brand Equity*” (capital - marca)<sup>165</sup>.

O modelo de Keller (1998) mostra as linhas de orientação necessárias para a construção, medição e gestão do “capital - marca”.

O autor (Keller, 1998) parte do princípio de que se a experiência do consumidor com o universo corporativo for positiva, então a sua percepção sobre a marca vai ser concordante (fica fidelizado). Porém Keller (1998) considera fundamental uma interacção entre corporação (remetente) e consumidor (destinatário) onde o remetente define selectivamente todas as formas de comunicar (realidade, comunicação ou identidade corporativa) e as vai reformulando em função das necessidades e desejos do seu destinatário (cujo resultado será a imagem mental de marca).

---

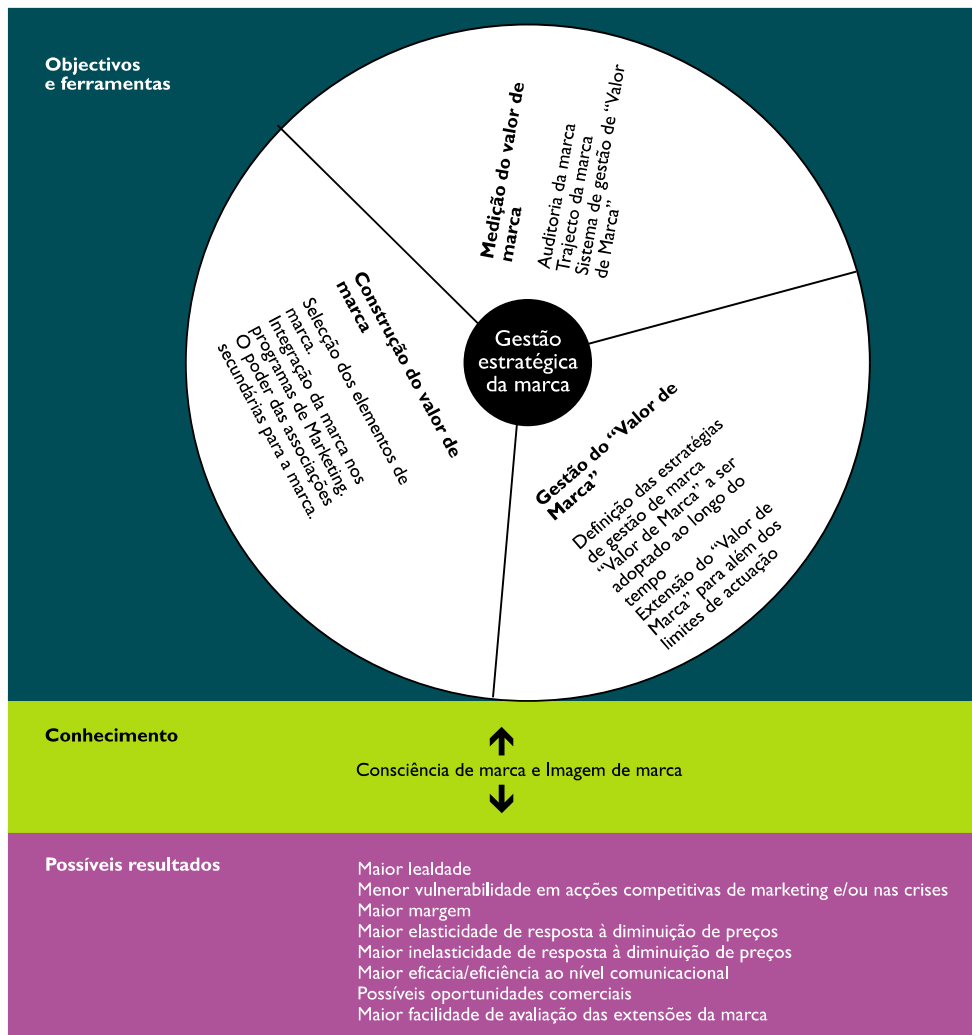
<sup>164</sup> O posicionamento é uma afirmação da empresa, produto ou marca de diferenciação face aos concorrentes, “*procurando encontrar um espaço vazio, um nicho não preenchido que corresponda às expectativas dos consumidores e que não esteja ameaçado de imediato pelos concorrentes*”.

<sup>165</sup> Segundo os autores Aaker e Lendrevie “*O Capital - Marca (Brand Equity) desenvolve-se em torno de cinco grandes dimensões: notoriedade, qualidade percebida, imagem de marca, fidelidade à marca e outros activos da marca*”. BROCHAND, Bernard, [et al.] – Publicitor. 1ª Ed. Lisboa: Publicações D. Quixote. 1999. Coleção Gestão e Inovação: Ciências da Gestão. P.177.



Conforme a Figura 152, Keller (1998) propõe que se comecem por definir elementos base de comunicação, sua integração na estratégia empresarial e respectivas associações (construção do capital - marca); de seguida o planeamento e a previsão da retórica a manter ao longo dos anos (Gestão do capital - marca); e ao longo deste processo, desenvolver meios que permitam conhecer a imagem mental, e colectiva da marca (Medição do capital - marca).

Figura 152



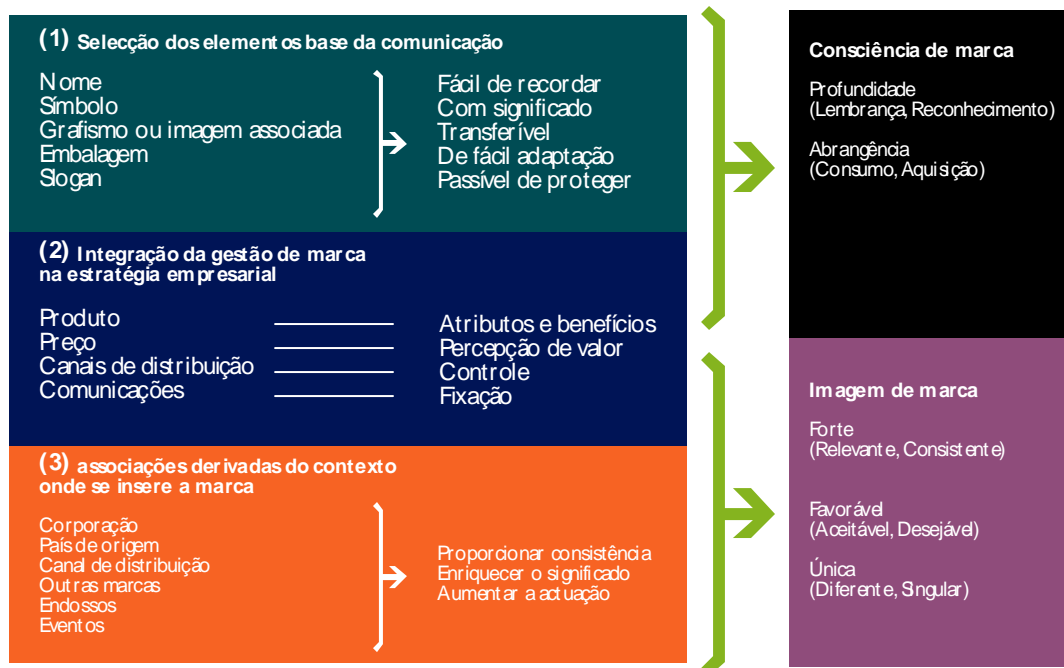
Fonte: Modelo de Gestão Estratégica de marca, de Kevin Lane Keller (1998).

### Construção de "capital – marca"

A construção do "capital – marca" baseado no consumidor (Figura 153), implica uma marca na qual os consumidores acreditam e com a qual mantêm uma relação forte, favorável, única e capaz de influenciar as decisões de aquisição. Segundo Keller (1998) esta construção depende de três factores:

- 1 - da selecção dos elementos base da comunicação;
- 2 - da integração da gestão de marca na estratégia empresarial;
- 3 - das associações derivadas do contexto onde se insere a marca.

Figura 153



Fonte: Construção do "Capital - marca" baseada no consumidor, de Kevin Lane Keller (1998).

### 1 - Selecção dos elementos base da comunicação

Um elemento base da comunicação é uma informação visual ou verbal que identifica e diferencia um produto/serviço, sendo os mais comuns: o nome, o símbolo/logotipo, *gingle* ou melodia, grafismo associado, embalagem ou *slogan*. O objectivo principal destes elementos é garantir o reconhecimento da marca.

Existem cinco critérios básicos a considerar na escolha dos elementos base da comunicação, com objectivo de aumentar a consciência e a formação de associações seguras, favoráveis e únicas da marca na mente do consumidor (Keller, 1998): 1- a facilidade de memorização, reconhecimento e recordação da marca; 2- a percepção do conjunto de significados pelo consumidor, tais como, a credibilidade, a sugestão e a capacidade de divertimento, ser interessante e emotiva; 3- a capacidade de transferência do nome para outros produtos e para outros limites geográficos ou culturais; 4- flexibilidade para se tornar contemporânea; 5- a possibilidade de ser registada.

Os dois primeiros critérios são responsáveis pela construção da estrutura de “capital - marca”. Os três últimos maximizam e protegem o valor da estrutura. Cada critério implica um conjunto de considerações para que seja mais efectivo como por exemplo o critério a (“facilidade de memorização”), que deverá ser associado a um nome simples, fácil de pronunciar, rico em significado, inovador, distintivo e personalizado.

## 2 - Integração da gestão de marca na estratégia empresarial

Embora a escolha adequada dos elementos base possam contribuir para o “capital - marca” baseado no consumidor é a integração desta nas estratégias do produto, do preço, na distribuição e na comunicação que permitirá criar associações de uma marca forte, favorável e única.

Na produção ou na prestação de serviços, é importante que sejam criadas associações positivas de marca, para convencer os consumidores dos atributos, benefícios funcionais, experiências e símbolos que satisfaçam necessidades e desejos (Keller, 1998).

Fortes imagens são criadas na mente do consumidor, principalmente a partir da percepção de *qualidade e preço praticados*. É por isso importante que os gestores entendam e conheçam a percepção de “capital - marca” dos seus produtos e dos da concorrência, para que, ao estabelecerem preços, satisfaçam os consumidores e garantam rentabilidade.

Do ponto de vista da marca, em relação à distribuição, existem três considerações importantes a fazer: 1- os consumidores em geral possuem associações mentais da qualidade do produto fornecido por diferentes empresas e estabelecem um tipo de valor para marcas de prestígio exclusivas e estabelecem um tipo de valor para marcas populares; 2- as acções dos revendedores e distribuidores afectam a marca do produto vendido pois ao exporem a marca, facilitam a tomada de consciência desta junto dos consumidores e ao fornecerem informações a seu respeito, fortalecem e reforçam diferenças e similaridades da marca; 3- para conseguir maior controlo e construir relações fortes com o consumidor, as empresas necessitam introduzir vários canais de comercialização directos com os clientes (Keller, 1998).

A estratégia de comunicação tem como papel contribuir para a *fixação do “capital - marca” na memória do consumidor*. As diferentes opções de comunicação (meios como televisão, rádio, jornal, revista, internet, outdoor, cartaz, cinema, *Merchandising*, marketing directo, promoções, patrocínio de eventos, publicidade, etc.) afectam as vendas e ampliam a dimensão da marca. Com diferentes metas cada opção ou conjunto escolhido, deve ser coordenado com o grande objectivo de *criar uma imagem global e consistente*.

### 3 - Associações derivadas do contexto onde se insere a marca

As associações secundárias são criadas a partir de uma comparação entre os benefícios de diferentes marcas. Resultam de associações a marcas com atributos favoráveis e já presentes na mente do consumidor, normalmente em produtos ou serviços de sectores diferentes do que se pretende atingir e que contribuem para a interpretação.

Os atributos de uma marca específica podem ser utilizados para aumentar o valor de uma nova, permitindo proporcionar consciência, enriquecimento do seu significado e aumentar a dimensão ou potencial de actuação. Transferem-se atributos genéricos como credibilidade ou atributos específicos relacionados com o produto ou serviço.

#### **Medição do “capital – marca”**

A escolha de elementos base da comunicação, a integração nos programas de gestão de empresa e o poder das associações secundárias são meios de proporcionar consciência e conhecimento de marca ao consumidor e de se criarem fontes de “valor”.

Para orientar as decisões dos consumidores é importante o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem verificar fontes de valor e resultados alcançados.

Os dois principais métodos utilizados na medição de resultados e benefícios do “capital – marca” são: 1- o método comparativo, que avalia os efeitos das estratégias empresariais sobre as percepções e preferências do consumidor; 2- o método holístico que quantifica o valor total da marca.

O método de Keller estabelece um conjunto de procedimentos necessários à quantificação do “capital – marca” (Figura 154), disponibilizando informações oportunas e precisas que auxiliem a tomada de decisão na escolha das melhores alternativas de acções estratégicas para a marca. Como é apresentado no quadro seguinte, os procedimentos de pesquisa são: auditoria de marca; percurso da marca; sistema de gestão de “capital – marca”.

FIGURA 154

| (1) auditoria da marca  | (2) Percurso da marca                                     | *3) Sistema de Gestão do “capital – marca”   |
|---|---|--|
| Inventário de marca<br>Investigação de marca<br>Posicionamento de marca | Rastreamento das fontes e resultados do “capital – marca” | Registos de “capital – marca”<br>Relatórios de “capital – marca”<br>Responsável pela gestão de marca |

Fonte: Medição do “Capital - marca”, de Kevin Lane Keller (1998).

#### 1- Auditoria da marca

É um exame minucioso sobre a marca a partir da perspectiva do consumidor e da empresa que avalia as fontes de valor da marca e sugere melhorias como forma de aumentar o seu rendimento. Basicamente utiliza inventários da marca, investigação da marca e o posicionamento da marca.

O objectivo do inventário é fornecer um esquema actualizado de como todos os produtos e serviços fornecidos pela empresa são percebidos e comercializados. Para cada produto devem ser identificados os elementos base e o poder de associações secundárias, embora seja um trabalho essencialmente descritivo, podem ser feitas algumas análises úteis (Keller, 1998).

A investigação é uma actividade de pesquisa objectiva que procura identificar potencialidades para aumentar o “valor da marca”. Permite obter informações em profundidade sobre os consumidores (o que pensam e o que sentem sobre a marca).

#### 2- Percurso da Marca

Definido o posicionamento da marca é possível desenvolver um plano de comunicação para criar notoriedade da marca desejada e maximizar benefícios. O posicionamento funciona como uma direcção a seguir ou objectivo a alcançar, mas só será efectivo quando existir dessa forma na mente do consumidor, pelo que se faz um estudo de rastreamento da marca analisando o sucesso dos diversos planos ao longo do tempo (para aprender e não repetir erros) e controlando a implementação da imagem corporativa (Keller, 1998).

#### 3- Sistema de gestão “capital – marca”

Para que uma empresa possa usufruir da totalidade dos benefícios de uma auditoria e de um percurso de marca é necessário que seja implementado um sistema de gestão adequado. Esse sistema deve conter, pelo menos, três partes: um gestor de design; registos de “capital – marca”; relatórios de “capital – marca”.

A visão da empresa deve ser registada num documento que contenha as directrizes base que definam o conceito de valor, que explique o posicionamento e as metas a alcançar.

Os resultados de pesquisas ou de outras actividades devem integrar um relatório a ser distribuído periodicamente (mensal, trimestral ou anualmente) aos gestores. O objectivo é obter e disponibilizar informação descritiva sobre as acções, os seus resultados e porquê (Keller, 1998).

### A gestão do “capital – marca”

Gerir o “capital – marca” significa administrar acções a partir de uma visão global, considerando as principais preocupações da organização e as possibilidades/oportunidades de expansão.

Como se pode observar na figura 155, para uma gestão adequada, é necessário: uma definição de estratégias que idealizem o “capital – marca” a desenvolver ao longo do tempo, estabelecendo argumentos geradores de pertença.

Figura 155

| Definição das estratégias para gestão de marca   |   |   |   |
|--|---|---|---|
| A hierarquia de marca  |   | A matriz marca-produto  |   |
| Definir o número de níveis em utilização:<br>Marca corporativa<br>Marca familiar<br>Marca individual<br>Modalidade individual  | Estabelecer a natureza da consciência e tipos de associações criadas em cada nível:<br><br>Relevância das associações globais<br>Marcas e Modalidades diferenciadas | Construir a relação produto-marca:<br><br>Linhas e categorias de extensão   | Construir a relação marca-produto:<br><br>Arquitectura da marca |
| “Capital – marca” a adoptar ao longo do tempo  |   |   |   |
| Reforçar o significado da marca em relação à:<br>Inovação do projecto, produção ou<br>Forma de venda do produto.<br>Relevância do utilizador e das imagens utilizadas. |   | Adaptar os programas de branding em relação ao/à:<br>Reposicionamento da marca.<br>Revitalização da marca   |   |
| Extensão do “Capital – Marca” para além dos limites da actuação  |   |   |   |
| Identificar diferenças nos comportamentos dos consumidores:<br>Como são adquiridos os produtos.<br>O que sabem e sentem comparativamente a diferentes marcas.          |   | Ajustar programas de branding em relação ao/à:<br>Seleção de elementos de marca.<br>Natureza do suporte dos programas de marketing.<br>Poder das associações secundárias. |   |

Fonte: Gestão do “Capital – marca” baseada no consumidor elaborado com base no modelo de Keller (1998).

### 1º Nível – Definições das estratégias

As estratégias estabelecem directrizes que permitem rentabilizar os elementos base da comunicação do produto ou serviço e como o disponibilizar aos consumidores. As principais ferramentas para definir a estratégia da marca são: a matriz e a hierarquia da marca.

A matriz da marca é uma representação gráfica da relação entre cada marca e produtos vendidos pela empresa. As marcas ficam no eixo vertical e os produtos no eixo horizontal.

A matriz representa a relação marca-produto e explica a estratégia de extensão para cada conjunto. As colunas representam relações produto/marca e reflectem a estratégia do portfólio da empresa (Keller, 1998).

A estratégia esquematiza o mix de produtos da empresa e assinala prioridades de produção e de venda. Contém decisões sobre o número de linhas e tiragens do produto.

A hierarquia representa graficamente as marcas na sua totalidade e numa relação de familiaridade e projecta a consciência de marca e tipos de associações pretendidas para cada nível.

## 2º Nível – “Capital - marca” a adoptar ao longo do tempo

Uma gestão de marca adequada requer decisões a longo prazo. É importante saber que a resposta dos consumidores às acções da empresa dependem da dimensão da marca e que são as acções de curto prazo que podem alterar o conhecimento positiva ou negativamente, ainda que este impacto aconteça a longo prazo. Assim, uma das dificuldades dos gestores é a capacidade de prever as alterações do mercado e as implicações que terão as acções da empresa no geral e no particular.

Gerir o “capital - marca” implica reforçar o conceito da empresa ou se necessário, revitalizá-lo. O conceito é reforçado pelas acções que comunicam o que os produtos e serviços representam, que benefícios disponibilizam e que necessidades satisfazem. É importante que a gestão seja global e consistente para que reforce o significado do conceito.

Quando a imagem de marca depende de características do produto ou serviço, a inovação do projecto (da produção ao ponto de venda) é o ponto crítico para manter ou aumentar o “capital - marca”. Por outro lado, se a imagem de marca assenta em benefícios simbólicos e experiências, a preocupação com a imagem e com o consumidor são pontos críticos. Na gestão do “capital - marca” é importante conhecer os *trade-off* que existem nas acções da empresa e que fortalecem, actualizam e impulsionam o conceito ao longo do tempo, para conseguir benefícios financeiros a curto

prazo. Qualquer fracasso altera a dimensão da marca negativamente e debilita a sua imagem.

De acordo com o modelo de (Keller, 1998), para revitalizar uma marca é necessário identificar a fonte de valor ou estabelecer uma nova. Duas propostas são possíveis: expandir e/ou aprofundar a consciência de marca, melhorando a sensação recordada e o reconhecimento da marca pelos consumidores durante a aquisição; e alterar a singularidade das associações que compõem a imagem. Ao revitalizar uma marca é possível alcançar novos mercados, ainda que a dificuldade seja construir valor sem destruir o existente.

### 3º Nível – Extensão do “capital – marca”

Uma estratégia global deve implicar o conhecimento e a avaliação das diferentes culturas, dos diferentes tipos de consumidores, dos diferentes comportamentos de aquisição e uso bem como da imagem que os consumidores têm da empresa, produto ou serviço. Apenas depois da compreensão das diferenças entre estes dados e as intenções da empresa, é possível ajustar os programas de *branding*, principalmente na selecção os elementos base da comunicação, meios a utilizar e associações secundárias.



## 5.2.2- Modelo de Gestão De David A. Aaker

### Resumo

O modelo de David A. Aaker (2001) parte de uma análise estratégica dos clientes, concorrentes e da corporação para definir os conceitos de identidade da marca (como produto, organização, com personalidade humana e seus símbolos, que por sua vez irão gerar valor e credibilidade), a sua proposta de valor, passando depois à implementação através do posicionamento, definição dos meios e a monitorização do processo. A proposta de Aaker (2001) baseia-se no *relacionamento empresa-cliente* e em cinco fontes categorias de valor fixas (fidelidade à marca; a notoriedade da marca; a qualidade percebida; a imagem de marca; outros activos da marca).

Para David A. Aaker (2001) o sistema de identidade da marca (Figura 156)<sup>166</sup> tem dimensões ao redor de quatro perspectivas:

1- A marca como produto (âmbito, atributos, qualidade/valor, tipos de uso, utilizador, país produtor de origem).

Aaker (2001) refere que existem associações entre a experiência de uso do produto e o serviço prestado. Para o autor, é possível criar uma marca associada a um estilo de vida em função dos atributos do produto, como serão exemplo benefícios com a reputação de um país ou região (Ex.: a valorização de um produto computadorizado por ser oriundo do Japão, associado à robótica; a Suíça e os relógios, etc.).

2- A marca como organização (atributos corporativos, regionalidade ou globalidade).

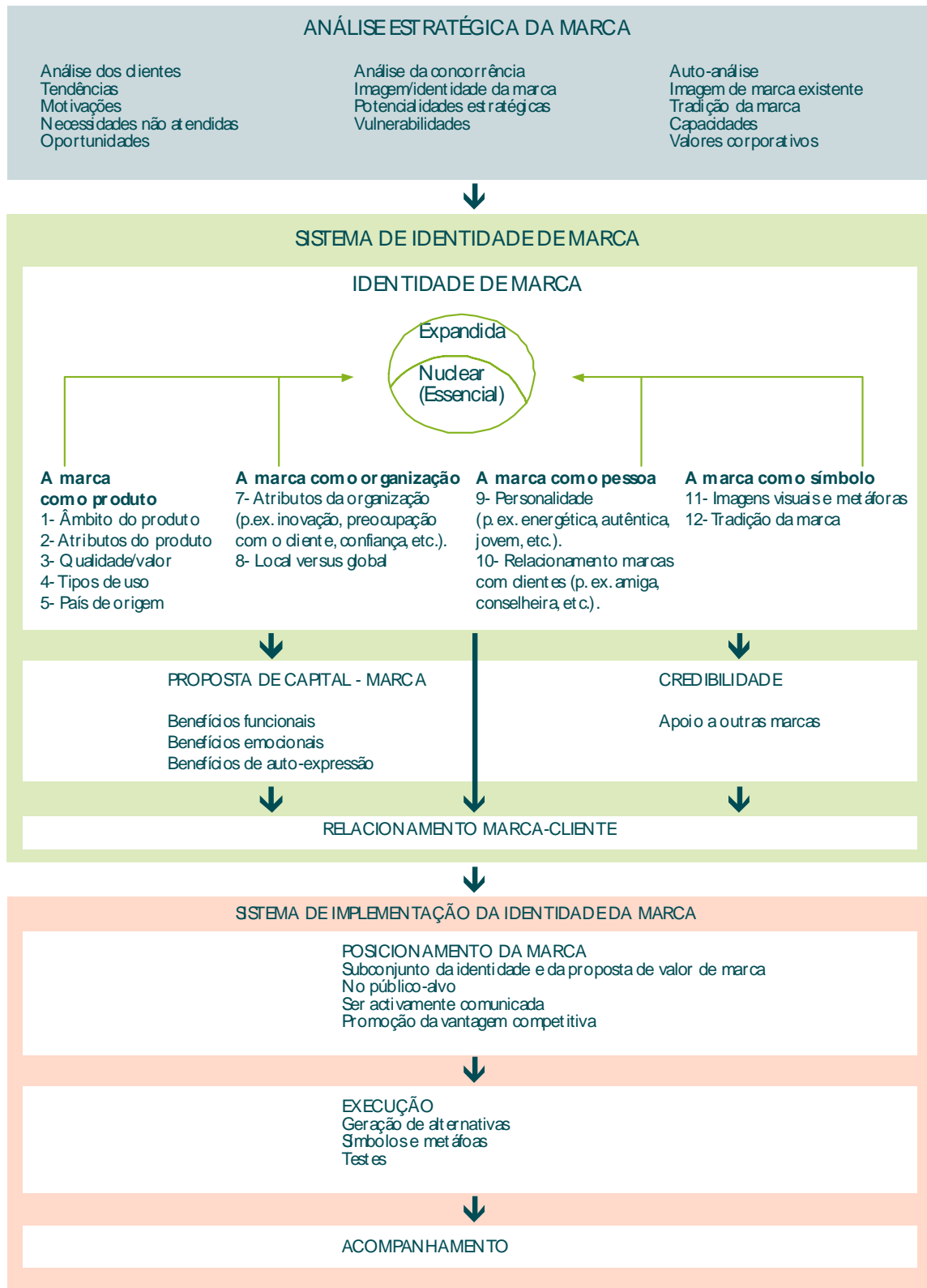
Relaciona-se com a filosofia e cultura corporativa, são valores da organização que funcionam como associação à marca (por exemplo uma conduta ecológica).

A marca pode posicionar-se para o mundo ou por regiões (com diferentes posicionamentos ou um mesmo), beneficiando em menor ou maior grau dessa postura (Por exemplo a bebida Guaraná Brasil, que se assume como nacionalista e beneficia da conotação como tropical).

---

<sup>166</sup> Aaker considera que “Identidade da marca” é o mundo simbólico pretendido, enquanto “imagem da marca” corresponde à actualidade (imagem mental colectiva).

Figura 156



Fonte: Modelo de planeamento da identidade da marca. David A. Aaker, 2001, p.196.

3- A marca como pessoa (personalidade da marca e seu relacionamento com o cliente).

A personificação da marca refere-se à sua personalidade ou características humanas que lhe são associadas, esperando-se que esta funcione como ídolo a seguir ou familiar e amiga do cliente.

No modelo de Aaker (2001) características do produto ou serviço, têm influência sobre a personalidade da marca – “*Um banco ou uma empresa de seguros, por exemplo, tenderão a assumir a personalidade estereotipada de um banqueiro (competente, sério, masculino, mais velho e de classe alta)*”. Da mesma forma, para além do produto existem outras associações como sejam: o país de origem; a imagem da empresa; o estilo publicitário; celebridades associadas; a identificação do director; etc.

A proposta de Aaker (1997), apresenta vários tipos de carácter que a marca pode assumir para definir a sua personalidade (escala da personalidade da marca: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação, “ruggedness” - robustez) que visam funcionar como factores de diferenciação corporativa (Figura 157).

Figura 157

| Personalidade da marca                  |   |  |   |                             |
|---|---|--|---|-----------------------------|
| Sinceridade                             | Entusiasmo                                      | Competência                                    | Sofisticação                                    | “Ruggedness”                |
| Honesto<br>Sadio<br>Amigável<br>Sincero | Ousado<br>Espirituoso<br>Imaginativo<br>Moderno | Bem sucedido<br>Líder<br>Fiável<br>Inteligente | Classe alta<br>Encantador<br>Bonito<br>Feminino | Duro<br>“Western”<br>Aberto |

Fonte: Personalidade da marca, de Aaker (1997). Revista Marketeer n.º83, p.90.

4- A marca como símbolo (imagens ou metáforas visuais com as quais o cliente se identifica ou onde se revê; a tradição).

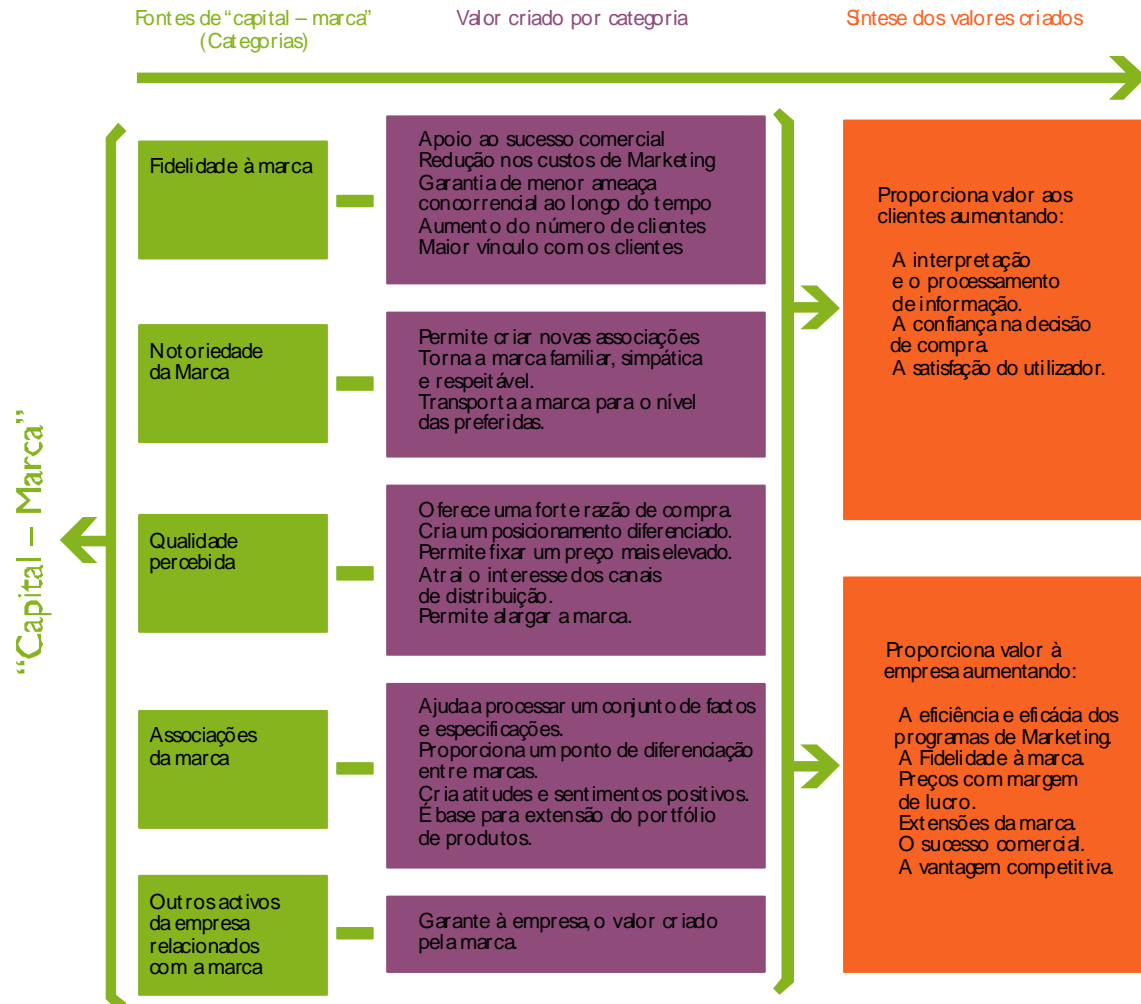
Trata-se de uma representação simbólica retirada do universo semiótico da marca e que sintetiza os seus valores corporativos que pode constituir um grafismo, uma melodia, uma frase, etc.

Segundo Aaker (2001), a marca enquanto símbolo refere-se a imagens, metáforas ou à tradição, que podem ser memoráveis e facilitando o reconhecimento e a recordação (ex. o cowboy da Marlboro).

Aaker (2001) separa “Identidade nuclear ou essencial, que se refere aos valores e associações constantes da marca, de Identidade expansiva

relacionada com componentes efêmeros em função das alterações do mercado (produtos, programas de comunicação, etc).

Figura 158



Fonte: O "Capital - marca" cria valor, de David A. Aaker (2001).

Tendo definido a identidade, a proposta de capital - marca afirma-se em benefícios funcionais (qualidade do produto, sabor, etc.), emocionais (serviço, experiência, etc.) e de auto-expressão (a marca e o produto como símbolo de auto-imagem ou status social) que proporcionam credibilidade. Espera-se que desta forma se impulsione um bom relacionamento marca-cliente e portanto se influenciem as decisões de compra (Aaker, 2001).

O relacionamento com o cliente é importante e baseia-se em cinco fontes de capital - marca (fidelidade à marca; a notoriedade da marca; a qualidade percebida; a imagem de marca; outros activos da empresa ligados à marca). A

implementação irá recair sobre a promessa da marca, seu posicionamento e a forma como são comunicados, executados e acompanhados (Aaker, 2001).

Para o autor (Aaker, 2001), cada recurso cria valor de forma diferente que é somado aos outros (pelo receptor) e têm influência tanto para o consumidor final como para outros colaboradores da empresa (por exemplo distribuidores), considerando ainda que tais juízos e associações secundárias se devem reflectir na “marca gráfica” (Figura 156 na p.160 e 157 na p.161).

Como se pode observar na figura 158, cada categoria está interligada com as restantes e influenciam-se mutuamente.

### **Fidelidade à marca**

A fidelidade à marca é uma ligação forte do consumidor para com a marca, que embora não seja considerada por outros autores como um recurso, para Aaker (1996) uma empresa depende de uma base de clientes leais que garanta um fluxo de vendas mais ou menos fixo. Justificando-se portanto os programas que incentivam à fidelidade, uma forma de proporcionar aos consumidores uma recompensa directa e tangível, mantendo continuamente o compromisso assumido pela empresa (investimento em programas de incentivo à fidelidade como “Cartão Jumbo”, “Cartão Família”, “Cartão BP”, “Cartão Galp”).

Segundo Aaker (1996) a fidelidade à marca reduz a necessidade de esforços de comunicação *pois conservar clientes é menos dispendioso do que conquistar novos*, especialmente quando estes têm uma relação fortemente baseada numa experiência agradável.

À medida que a lealdade aumenta, a vulnerabilidade dos consumidores face à pressão dos concorrentes da empresa diminui, a qual fica desencorajada para investir em recursos para atrair indivíduos satisfeitos.

Como se pode observar na figura 159, cada nível exige uma acção estratégica adequada, ou seja, o conhecimento contribui para o desenvolvimento de estratégias que possibilitem ao longo do tempo aumentar o número de clientes que não compram apenas com base no preço. Fortalecendo vínculos e aumentar o número daqueles que estão dispostos a pagar mais e a enfrentar inconveniências para usar o produto ou serviço.

Para o autor a fidelidade à marca deve ser um ponto central na gestão da empresa e transforma os consumidores num valor activo.

O posicionamento da marca é a parcela de identidade e da proposta de valor que é activamente comunicada ao público, e que actua como diferenciação (Aaker, 2001).

Figura 159



Fonte: Pirâmide da Fidelidade, de David A. Aaker (1998).

### Notoriedade da marca

A notoriedade da marca refere-se à imagem desta na mente dos consumidores, que passa pelo reconhecimento (já houve contacto com a marca), recordação (é lembrada entre várias outras marcas da mesma classe) até ao *top of mind* (a marca como referência).

A notoriedade é importante pois os consumidores tendem a adquirir algo que lhes é familiar por lhes resultar mais fiável, uma vez que existe uma experiência prévia (Aaker, 1998).

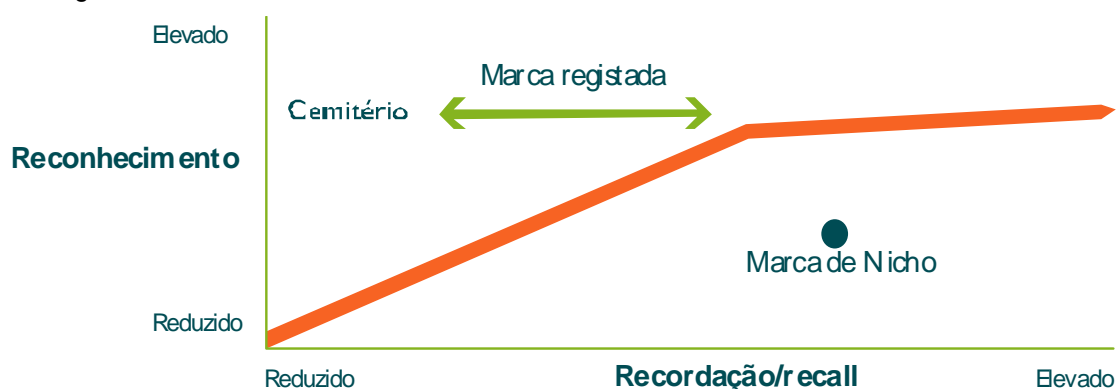
O reconhecimento da marca é a lembrança de que já houve um contacto anterior com a marca, independentemente do local, mas sabendo que permite criar associações (à marca) como por exemplo a um atributo do produto.

No caso da recordação, relaciona-se a marca com uma classe de produtos, o que faz com que este nível influencie bastante o consumidor durante o acto da aquisição.

O modelo desenvolvido pela Young & Rubicam Europa (Figura 160) sob orientação de Jim Williams (Aaker, 2001) fornece evidências de que a *recordação é tão importante quanto o reconhecimento*. Este modelo foi testado utilizando um conjunto de marcas pertencentes a uma mesma classe de produtos e cujo resultado permitiu concluir que tendem a acompanhar a curva desenhada. A recordação e o reconhecimento caminham juntos, e as únicas excepções são as marcas com pequena dimensão pertencentes a pequenos nichos de mercado ou em declínio.

As marcas de pequena dimensão apenas são reconhecidas nesses pequenos nichos de mercado, já aquelas em declínio têm um elevado reconhecimento mas são pouco recordadas no momento de aquisição (Aaker, 1998).

Figura 160



Fonte: Reconhecimento versus recordação, “modelo do cemitério”, de David A. Aaker (2001).

O último nível de reconhecimento é a preferência da marca na mente dos consumidores e ainda que este patamar seja muito cobiçado exige cuidados com a marca desde o início da sua existência. Uma forte razão para esses cuidados, é evitar uma generalização que impossibilite a protecção legal, como aconteceu com o Cellophane, com o Jeepe, com a Kodak (em França), com a Gillette ou com a Aspirina.

O processo de gestão da identidade não deve procurar apenas notoriedade mas sim *a consciência das razões correctas pelas quais é lembrada*, ou seja como refere Aaker (2001, p.27), as associações mentais devem ser feitas a factores positivos.

### Qualidade percebida

A qualidade percebida é um juízo de valor em geral sobre a marca e que varia conforme o grau de expectativa do consumidor. *É a forma ou opinião formulada pelo consumidor sobre as qualidades do produto*, empresa ou serviço em relação à concorrência.

A percepção que o consumidor tem acerca da qualidade superior comparativamente às alternativas de oferta, oferece uma forte razão de compra e criam um posicionamento e diferenciação, que estabelecem o nível da fidelidade à marca.

Conhecer o posicionamento da marca na mente dos consumidores, possibilita definir os preços a praticar e que os distribuidores e revendedores possam avaliar a ampliação dos canais de distribuição e da oferta.

Para compreender e gerir a qualidade percebida é necessário entender *quais as dimensões que determinam os juízos de valor em cada contexto* para o que Aaker sugere dois meios distintos (pertencentes a outros autores), o primeiro para avaliar a qualidade dos produtos e outro a dos serviços:

1- o primeiro da autoria de Garvin (1984) diz respeito à qualidade do produto e sugere a base em sete dimensões: 1- desempenho; 2 – características; 3 - conformidade com as necessidades; 4 – confiança; 5 – durabilidade; 6 - disponibilidade e morte do objecto.

2- o segundo diz respeito aos serviços e é da autoria de Suraman, Zeithaml e Berry (1985) que sugerem diferentes dimensões: 1- tangibilidade; 3- confiança; 4 – competência; 5 - tipo de atendimento e empatia.

O preço funciona como uma associação à marca, por exemplo se for alto pode ser lido como elevada qualidade. Este deve ser pensado em sintonia com os restantes benefícios do produto (Aaker, 2001).

A qualidade percebida é um dado impulsionador importante e estratégico para a empresa, presente nos seus princípios, valores, normas e marcas gráficas. Define também o ambiente competitivo e o posicionamento a ser adoptado, o que é especialmente relevante para as identidades corporativas que investem numa única marca que pretendem criar uma imagem global, clara e coerente junto dos seus públicos.

Para Aaker (1996) conhecer a qualidade percebida é conhecer a reputação da marca e é fundamental gerir os pontos que influenciam essa percepção.

### **Imagem de marca**

É importante para as organizações, que as suas marcas *signifiquem algo de distintivo na mente dos consumidores*.

A imagem de marca é *uma imagem mental que se forma na memória dos consumidores*, dificilmente copiada pelos concorrentes.

A força de uma imagem corporativa está relacionada com a quantidade de experiências de uso (dos produtos ou serviços) e das exposições às comunicações, refere o autor, que regra geral é importante que todos os elementos se relacionem coerentemente.

### **Outros activos da empresa**

A importância de cada activo depende da sua ligação a marca e não à empresa. Por exemplo, patentes, marcas registadas e relações com os canais de distribuição como a exclusividade.



### 5.2.3- Modelo de Gestão de Scott M. Davis

#### Resumo

Scott M. Davis (2002) propõe um modelo *para maximizar a dimensão de marca e melhorar os lucros da empresa*. Em contraste com os modelos de Keller e Aaker, Davis defende que a marca não é só uma forma de implementar a estratégia corporativa, mas que *impulsiona o seu auto-desenvolvimento*, cuja avaliação depende do nível de consciência, recordação, valor financeiro e posicionamento (da marca).

Em onze passos, Davis (2002) explica como determinar a imagem de marca em função do público-alvo, como a gerir em função desse objectivo (através do preço, posicionamento, canais, etc.), explicando também que é importante monitorizar resultados e criar uma “cultura de marca” internamente.

O modelo de Scott M. Davis divide-se em quatro fases (desenvolvimento da visão de marca; determinar a fotografia da marca; desenvolver a estratégia de gestão; desenvolver uma cultura da marca no interior da empresa) e dentro de cada fase apresentam-se algumas questões, que estão aqui sistematizadas num total de onze passos (figura 161).

#### 1ª Fase: Desenvolver a visão de marca

Esta fase, procura *definir objectivos* e metas estratégicas e financeiras a alcançar.

Que ligação entre visão de marca com a visão da empresa?

Que é a perspectiva de crescimento de mercado?

A gestão concorda com os objectivos e metas da marca?

A marca é vista como activo ou apenas como elemento de marketing?

#### Primeiro passo: elementos da visão de marca

A visão de marca define os esforços necessários para atingir as metas da empresa. *Se a visão de marca não estiver de acordo com as metas e objectivos da empresa* (a estratégia da marca deve estar de acordo com a da empresa), *é difícil obter sucesso*, pois pode haver cortes orçamentais ou limitações nas acções da marcárias.

A visão de marca deve partir da administração e envolver toda a organização, para que se invista de forma consistente, gerindo e avaliando os sucessos e insucessos da marca.

É necessário que a administração realize uma reflexão, mas que igualmente discuta e articule internamente as expectativas para marca, num período compreendido entre os três a cinco anos. Daí resulta a visão de marca, descrevendo-se os valores da marca, o público-alvo, benefícios mútuos e a definição das melhores metas financeiras e estratégicas a seguir, de forma detalhada quanto possível.

Figura 161



Fonte: A visão sobre a gestão da marca como activo. Elaborado com base no modelo de Davies (2000).

## 2ª Fase: Brand Picture (“retrato robot” ou fotografia da marca)

Trata-se de identificar as expectativas do público-alvo em relação à marca, relacionando-as com concorrentes. É uma fase de definição de oportunidades.

O que representa a marca para o mercado? Quais os seus pontos fortes e fracos? Qual o posicionamento da marca em relação à concorrência?

Qual é a consistência da imagem de marca nos diferentes segmentos de mercado?

Qual é a imagem que os públicos-alvo pretendem para a marca? Que compromissos/argumentos de marca são desejados? Como estabelecer uma supply-chain<sup>167</sup> para disponibilizar dessa forma?

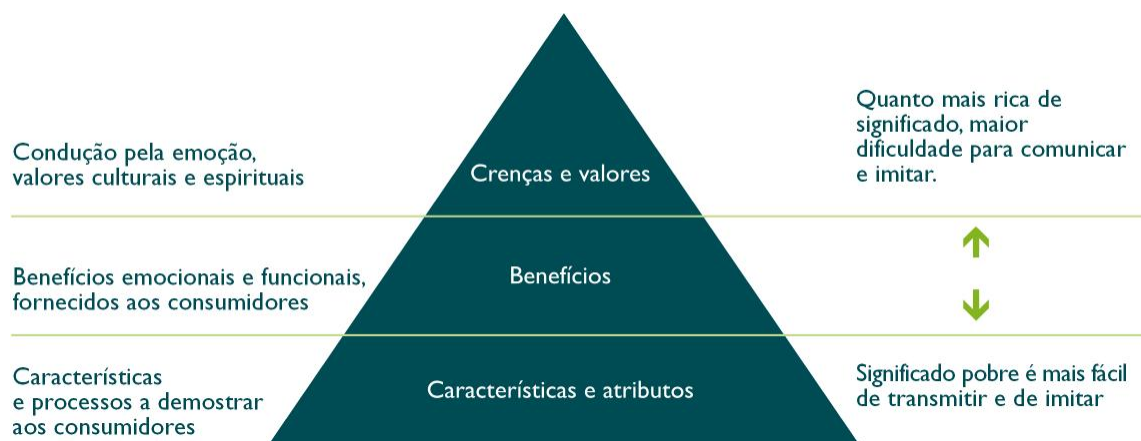
Quais são os pontos de intersecção entre desejos e necessidades, que a marca pode satisfazer com benefício para a empresa, ao longo do tempo?

### **Segundo passo: definir a Brand Picture**

Para definir a Brand Picture é necessário entender com detalhe o posicionamento da imagem de marca na mente dos antigos, actuais e futuros consumidores, descrevendo-a com adjetivos, advérbios ou frases.

Para ilustrar o poder da imagem de marca na conquista de valores e benefícios que vão além dos seus atributos, apresenta-se a pirâmide de valor (Brand Value Pyramid). A marca está na base da pirâmide (Figura 162) quando não apresenta diferenciação na mente dos consumidores, competindo apenas pelo preço; enquanto que no topo da pirâmide, são fortes e diferenciadas pelo que podem apresentar um “preço prestígio” (preço premium).

Figura 162



Fonte: Pirâmide do “Capital – marca”, de Scott M. Davis (2000).

Uma marca tem os mesmos atributos que uma pessoa, ou seja, os consumidores atribuem-lhe características comportamentais humanas.

O conjunto de associações da marca as suas características/acções, ajudam a posicionar a empresa, produto ou serviço em relação à concorrência.

### **Terceiro passo: compromissos/argumentos de marca**

<sup>167</sup> Estrutura de negócio necessária para um produto ou serviço, desde a matéria-prima, passando pela produção e parcerias estratégicas até à entrega/venda.

Trata-se de um conjunto de promessas que funcionam como compromissos/argumentos utilizados para atrair e fidelizar novos consumidores e que a empresa entende ser capaz de cumprir.

Estes argumentos devem ir de encontro aos desejos e necessidades dos públicos-alvo e devem implicar honestidade da marca/empresa.

#### **Quarto passo: definir o público-alvo da marca**

A empresa deve conhecer as convicções e comportamentos do público-alvo que têm interesse na marca.

Como pensam e agem os consumidores actuais; porque tomam decisões de compra; como posicionam a marca face às restantes categorias de produto e concorrentes; explicar quais as barreiras e oportunidades de expansão da marca.

#### **Terceira fase: desenvolver a estratégia de gestão da marca**

Definir como e que estratégias podem assegurar o cumprimento das metas e objectivos da empresa.

Qual o melhor posicionamento de marca? O posicionamento é singular, credível, motivante, sustentável e alinhado com as percepções internas e externas?

Que estratégias podem levar ao crescimento do volume de negócio?

Que limitações e potencialidades de extensão de marca existem? Que oportunidades de novos produtos existem?

Que estratégias de distribuição e comunicação apoiam os objectivos da marca? Como rentabilizar os canais?

Qual é o valor/preço que os consumidores atribuem ao produto/serviço?

Que estratégias de comunicação maximizam o valor da marca?

#### **Quinto passo: Posicionamento da marca**

Para posicionar com sucesso uma marca é necessário *definir com exactidão o negócio*; o sector de actuação; definir o público-alvo e estabelecer critérios de diferenciação e benefícios de aquisição.

Para que seja efectivo, um bom posicionamento implica cinco princípios base: 1 - actuar onde não há concorrentes; 2 - rentabilizar as propriedades da marca; 3 - sustentar ao longo do tempo; 4 - obter credibilidade sendo honesto; 5 - *evidenciar benefícios valorizados pelos consumidores*.

#### **Sexto passo: extensão da marca**

Trata-se de uma reflexão que revele o potencial de evolução dentro de um mercado, categoria de evolução ou serviço.

Pretende-se entender com a maior exactidão possível, quais as necessidades e desejos garantindo que são satisfeitos, uma vez que dessa relação depende o retorno do investimento.

#### **Sétimo passo: comunicar o posicionamento**

A estratégia de comunicação deve suportar o posicionamento, procurando o melhor conjunto de veículos comunicacionais, que permitam construir e manter o relacionamento com a marca.

Cada veículo comunicacional utilizado, deve conter metas específicas e pensadas na globalidade: promoção (televisão, rádio, impressos, outdoor), internet, relações públicas, promoções (pontos de compra, cupons, reembolsos, concursos), marketing directo (mailings via fax, correio ou e-mail), eventos de promoção, comunicações internas, etc.

#### **Oitavo passo: reforçar a marca**

Uma marca forte é um valioso contributo num relacionamento equilibrado com os distribuidores e revendedores.

*É a notoriedade da marca, que permite que a empresa controle os seus canais de distribuição, em vez de ser controlada por estes. Pelo que as estratégias de distribuição, devem estar em função dos objectivos marca.*

#### **Nono passo: o preço *premium***

É extremamente importante conseguir valorizar o produto face à concorrência, o que depende do reconhecimento da Brand Picture.

A lista de Factores de Fidelidade à Marca apresenta a importância atribuída pelo consumidor a cada factor de lealdade da marca. Os resultados obtidos são importantes para que a empresa percepcione que *o valor não está no preço nem no custo, mas na relação entre benefícios fornecidos e valores percebidos* (Figura 163).

Para que o capital - marca passe a activo, o modelo propõe oito formas: 1 - posicionar a marca como *premium* em relação à concorrência; 2 - lançar novos produtos mais baratos que a concorrência; 3 - recuperar rapidamente os custos com desenvolvimento; 4 - reduzir custos de aquisição de novos clientes; 5 - reconhecer os clientes fidelizados que continuam a pagar o preço *premium*; 6 - utilizar o preço *premium* como factor de controlo sob os canais de distribuição; 7 - utilizar a dimensão da marca para procurar parcerias e oportunidades; 8 - aumentar a dimensão da marca sem diluir os atributos conseguidos.

Figura 163

| Factores de fidelidade à marca |   | importância para conduzir à Fidelidade |
|--------------------------------|---|--|
| 1º Nível                       |   |  |
| 1.                             | fornece um desempenho de alta qualidade       | 70%                                    |
| 2.                             | tem um desempenho confiável e consistente     | 61%                                    |
| 2º Nível                       |   |  |
| 3.                             | É a única utilizada ao longo do tempo         | 33%                                    |
| 4.                             | Fornecer-me um alto valor em relação ao preço | 30%                                    |
| 5.                             | Ajusta-se à minha personalidade               | 26%                                    |
| 6.                             | Resolve efectivamente os meus problemas       | 26%                                    |
| 3º Nível                       |   |  |
| 7.                             | Entrega verdadeiros e únicos benefícios       | 15%                                    |
| 8.                             | Tem um bom serviço de apoio ao consumidor     | 11%                                    |
| 9.                             | É amiga do meio-ambiente                      | 5%                                     |

Fonte: Factores de Fidelidade à marca, de Scott M. Davis (2000).

#### 4ª Fase: Apoiar a gestão da marca como activo

Pretende-se determinar a forma como a empresa vai implementar e avaliar as estratégias de marca estabelecidas, procurando responder às seguintes questões:

Como se deve estruturar a organização para maximizar o sucesso da marca? Como acompanhar e recompensar os envolvidos no processo?

Como avaliar o desempenho da marca? Que decisões podem afectar a avaliação do processo?

Como sensibilizar e educar os colaboradores, sobre os benefícios da gestão de identidade?

Como envolver directamente a administração da empresa?

#### Décimo passo: Retorno do investimento na marca (Return On Brand Investment – ROBI).

Durante muito tempo, para avaliar o desempenho da marca (Figura 164) eram tidos em conta apenas dois critérios: consciência e recordação. No entanto, a experiência demonstrou ser insuficiente, e passaram-se a considerar o conhecimento aprofundado sobre a parcela das vendas correspondente à consciência da marca; o valor financeiro da marca; o entendimento do posicionamento (Davies, 2000).

Para avaliar o desempenho da marca passaram a utilizar-se dezanove critérios: 1- a força da recordação e reconhecimento pelo consumidor; 2- nível do entendimento do posicionamento e das mensagens comunicacionais pelo público-alvo ou segmento; 3- cumprimento dos compromissos de marca; 4- grau de consistência da personalidade da marca; 5- imagem de marca, na pirâmide de valor; 6- número de clientes conseguidos pela dimensão da marca; 7- clientes perdidos para a concorrência ou por mercados pouco explorados; 8- a dimensão da participação no mercado; 9- número de produtos/serviços adicionais a serem vendidos considerando a dimensão da marca; 10- anos de fidelidade do consumidor à marca; 11- frequência de aquisições dentro de cada categoria; 12- percentagem de notícias positivas sobre a marca; 13- afectividade dos clientes com a marca e o “passa palavra”; 14- percentagem de novos negócios oriundos da imagem de marca; 15- percentagem de clientes satisfeitos com a marca; 16- valor financeiro da marca no mercado; 17- percentagem de crescimento do preço *premium*; 18- retorno financeiro do investimento em comunicação; 19- percentagem de clientes fidelizados.

Figura 164

| Avaliação quantitativa – semestral  |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Consciência de marca  | Entendimento do posicionamento da marca  | Reconhecimento da imagem de marca  | Realização do contrato de marca   |
| Medida do nível actual de consciência, entendimento e recordação de um nome de marca.                           | Medida da consciência actual do posicionamento da marca e das mensagens de venda para verificar a efectividade da comunicação para segmentos específicos | Medida de como a personalidade da marca e as associações são percebidas, clarificando onde são necessárias mudanças e medidas correctivas. | Medida do nível de satisfação dos clientes com o desempenho dos elementos discriminados no “contracto da marca”                     |
| Avaliação quantitativa – Anual  |  |  |   |
| Gestão da marca para captação de clientes   | Gestão da marca para a retenção e fidelidade dos clientes  | Gestão da marca no seu alargamento e frequência de compras   | Valor financeiro da marca   |
| Medida real dos novos clientes que são atraídos ou conquistados como resultado dos esforços de gestão da marca. | Medida do número de clientes perdidos caso não houvesse esforços de gestão da marca como activo.   | Medida do número de clientes que compram mais produtos ou serviços, por resultado da gestão da marca como activo                           | Medida do preço <i>premium</i> que a marca é capaz de ter em relação à concorrência, multiplicada pelo número de unidades vendidas. |

Fonte: Avaliar o “Capita – marca”: os oito ROBI. Elaborado com base no modelo de Davies (2000).

Adoptar um sistema de avaliação do desempenho da marca é querer saber o desenvolvimento/comportamento da marca no mercado, permitindo que a gestão ocorra em tempo útil.

O modelo de gestão e avaliação da marca propõe oito vectores (Figura 156) qualitativos e quantitativos que apoiam a empresa a gerir a marca com sucesso, com base em quatro pontos fundamentais: a diferença entre a imagem desejada e os compromissos/argumentos de marca; o impacto dos esforços da marca na memorização e fidelidade á marca; a habilidade para atrair novos clientes; o entendimento do posicionamento por parte do mercado (Davies, 2000).

#### **Décimo primeiro passo: estabelecer uma cultura baseada na marca**

A cultura de marca afecta e depende de todas as áreas funcionais da empresa, principalmente, da liderança e das comunicações internas e externas.

O ponto crítico da implementação é a consciência ao longo do tempo. Pelo que a direcção da empresa deve estar empenhada e envolvida directamente, pois as comunicações devem ser frequentes e consistentes. O staf necessita de formação e integração nos valores corporativos, motivado e reconhecido para que os resultados sejam conseguidos (Davies, 2000).



### 5.2.4- Modelo de Joan Costa

#### Resumo

Para Joan Costa (2004), *a eficácia da marca depende em grande medida da cultura corporativa, uma vez que influencia directamente as acções corporativas.*

O conceito de identidade corporativa de Joan Costa é uma expressão intermedia que considera *a empresa como centro emissor e receptor* (a cada instante) de mensagens. Uma combinação organizada de cinco meios de apelo com correspondência aos canais sensoriais humanos: ouvido/fala; visão/tacto; percepção espacial e experiência, aos quais em certos casos, se acrescenta o olfacto e o gosto, cujo objectivo *é criar uma experiência multisensorial que conduz à imagem de marca* (mundo simbólico colectivo).

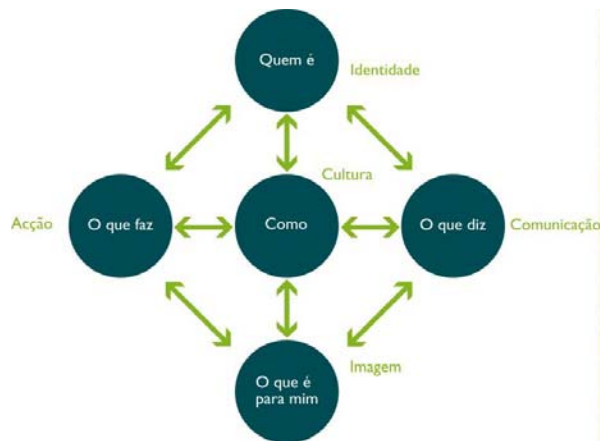
Dos exemplos analisados, Costa (2001) é o único autor a referir a *importância de um gestor do projecto de identidade corporativa.*

Joan Costa (2004) considera que enquanto que no séc. XIX o pensamento empresarial assentava nos vectores: o capital; a organização; a produção; e a administração, actualmente é uma célula numa rede do mundo de valores emergentes, onde esses pilares deixaram de ser estratégicos e foram remetidos para a componente interna da empresa (*back-office*) e *não servem para assegurar a sustentabilidade do negócio.*

O modelo de Joan Costa nasce de um sistema em cruzado (figura 157) que evidencia ligações na vertical, *a estratégia (como) transforma e valoriza a identidade* que culmina na imagem e se instala no imaginário colectivo; na horizontal *a comunicação através da estratégia*; e na intersecção a cultura, que é o valor de diferenciação e dá sentido à gestão da comunicação em forma de percepções que serão vivências e experiências do consumidor.

Segundo Costa (2004) mais importante para a empresa do que fazer é como agir e por em prática (depende da cultura), é dessa forma que se transforma a identidade, a comunicação, a acção, e a imagem em personalidade corporativa, componentes qualitativos da imagem.

Figura 165



Fonte: Joan Costa (2004)

**Legenda:**

Quem é (a empresa) equivale à sua identidade

O que faz expressa-se pelos seus actos, decisões e actuações.

O que diz significa "o que comunica".

O que é para mim (a empresa) é a imagem de marca.

O passo central obrigatório: o "como" através do qual diz, faz, mostra é a acção.

Com o objectivo de clarificar a explicação da figura 165, separam-se o eixo vertical do horizontal, embora seja bom alertar para a interdependência que existe entre eles:

Considerar que a identidade é uma simples questão de logótipos ou que este concentra toda a imagem da marca é um erro.

Fazendo uma análise etimológica, "identidade" provém de "ídem", que significa "idêntico", mas idêntico a si mesmo – *"A identidade é o ADN da empresa, os cromossomas da sua génese, que são a herança dos caracteres do seu empreendedor - fundador e que estão inoculados nela e no acto de instituir no espírito institucional da organização"* (Joan Costa, 2001, p.214).

A identidade corporativa define-se por três parâmetros que constituem a sua face objectiva:

1 – O que a empresa é (Estatuto legal, histórico do desenvolvimento estratégico, direcção actual, organigrama de actividades, filiais, estrutura do capital, posses, designação social);

2 – O que a empresa faz (A actividade principal que dá sentido à organização relacional e produtiva - preços, técnica, resultados financeiros);

3 – O que a empresa diz ser (por meio de mensagens, informações, promessas a diversos públicos) e o que faz (com relação à realidade, como o país de origem por exemplo).

Desta forma, relacionam-se os vectores da Identidade, da Acção e da Comunicação. A convergência dos vectores para o "como" central, é o processo através do qual o público se relaciona com a *conduta e a personalidade da empresa e valoriza a experiência feita a partir das acções e*

*comunicações, cujo resultado é a formulação uma imagem mental* (Joan Costa, 2001).

Para Joan Costa (2001, p.218) *“a identidade corporativa é um sistema de comunicação que se incorpora à estratégia global da empresa e que se estende e está presente em todas as suas manifestações, produções, propriedades e actuações. A identidade apresenta-se assim em primeiro lugar, como a unidade de estilo das comunicações dentro da diversidade dos seus componentes”*. A consistência ou coerência dos componentes que integram o sistema da identidade e a sua valorização, é a base para a fixação no imaginário colectivo, que são sistematicamente utilizados ao longo do tempo, nos suportes materiais Costa (2001).

A imagem do público é uma síntese de estímulos, experiências e juízos de valor feitos da relação com a empresa. Pelo que a estratégia de comunicação, deve estar relacionada com as necessidades e expectativas dos seus públicos e interligada com a estratégia geral da empresa.

Através das suas condutas, a empresa projecta imagens que são percebidas inconscientemente, oriundas de diversas fontes como seja um produto, um rótulo, uma embalagem, um serviço, do qual retiramos uma sensação de conforto, elegância, eficácia, etc.

Mas a imagem mental da marca não é um resultado instantâneo, é uma construção progressiva ao longo do tempo, feita de forma individual por cada pessoa; o contexto em que decorrem as experiências do consumidor têm extrema importância, permitindo a comparação com a concorrência, a interferência de opiniões e da comunicação da empresa. Por isso, a imagem de marca é de natureza subjectiva, psicológica, funcional e simultaneamente emocional. Porém, Costa (2001) refere que o mais importante não é conhecer a sua imagem ou reputação em relação aos concorrentes, mas perceber porque assim é, pois aí reside a solução ao problema.

A própria marca gráfica é capaz de sintetizar valores corporativos através da sua forma e cor, aos quais o público é sensível, porém também podem ocorrer desvios entre a descodificação desejada e a real.

Para Costa (2001) a dimensão inter media<sup>168</sup> da identidade corporativa vai além da comunicação baseada em grafismos ou cores e procura ir directamente ao indivíduo (principal actor que determina o resultado final), através de uma experiência extrasensorial integrada. Utilizando-se quatro

---

168 Inter media relacionando-se de linguagens diversas interligadas, não uma adição de meios como o multimedia. “Para Abraham Moles, a criatividade inter media é o uso consciente do poder dialéctico da complementaridade entre dois ou mais canais dos sentidos, isto é, auditivo e visual, visual e táctil, visual e olfactivo, etc”... (Abraham Moles, 1983).

grandes âmbitos para a experiência da identidade: Mensagens – visuais, sonoras, audiovisuais; expressão cultural – personalidade corporativa, qualidade, relações; objectos – elementos de uso, suportes informativos; Espaços – lugares, ambientes, pontos de atenção, de venda e de serviço.

A identidade corporativa inter media é o resultado de sinergias entre partes mediadoras, constituindo um fenómeno psicológico (psicologia da forma) onde *“o todo é mais que a soma das partes”*.

Gerir a identidade é indirectamente gerir a imagem (mental ou colectiva), pois a segunda necessita de substância real para ser formada. Gerindo as mensagens emitidas pela conduta empresarial e pela comunicação intencional e indirecta capazes de criar um estilo ou personalidade (aos olhos do público) é possível controlar a imagem corporativa.

Segundo Joan Costa (2001), a empresa não deve definir a sua imagem com base em opiniões ou ideias subjectivas para dar resposta a problemas concretos como o “Modelo de Identidade a Implementar”. Para determinar o melhor modelo de identidade, em função do plano estratégico e dos objectivos globais da empresa; em função da imagem que existe no público, entendendo como se formou; e também em função das expectativas dos consumidores que marcam a diferença da concorrência e para isso propõe o uso da *“Auditoria estratégica global”*.

O nome *“Auditoria estratégica global”* nasce de várias preocupações do autor. Relacionadas com a necessidade de uma ferramenta capaz de analisar factos e comunicações pois estão intrinsecamente interligados, e uma vez que as já existentes auditorias de comunicação são redutoras e pouco elucidativas – *“A empresa e o seu contexto constituem um sistema e funcionam como tal”* (Joan Costa, 2001, p.240). Para analisar um todo, não basta analisar um componente como seja a imagem. Pelo que o autor propõe uma ferramenta capaz de analisar detalhadamente e globalmente, descobrindo qual a imagem actua e porquê; comparar os dados anteriores com a estratégia da empresa, avaliando coincidências e desvios; diagnosticar e estabelecer linhas de mudança e de controlo.

Um grande problema terá sido como estabelecer um método credível e capaz de definir o modelo de imagem futura, uma vez que assenta em factores futuros e não conhecidos<sup>169</sup>.

---

169 A ideia de simular o sistema parecia válida. Uma vez que o simulacro é uma criação produto de um acto positivo ou imaginário e para isso, a esquemática parecia contribuir, uma vez que se trata da representação de fenómenos sensoriais e psicológicos por esquemas.

Mas representar uma realidade futura e prospectiva não é tarefa fácil e ainda não estava resolvido como seriam escolhidos e materializados os valores da imagem.

A resolução final do problema, foi possível com a analogia (ana-logos), que deu a aproximação correcta, por permitir estabelecer relações. Tendo três vectores conhecidos (o plano estratégico e os

O modelo baseia-se na simulação de um fenómeno de acção futura, que afecta duas grandes categorias: a simulação estrutural (estrutura atómica do fenómeno mental) e a simulação funcional (as acções e interacções do modelo com o Homem). Este processo é feito com base em computadores que permitem afinar o modelo e fazer rápidas operações e combinações, estudando várias possibilidades, alterando os parâmetros.

Com o objectivo de alcançar a neutralidade na definição de um modelo de imagem futura Costa (2001, p.251-256) impôs-se algumas exigências, tendo em conta a lógica e função do processo:

*“Não partir apenas da visão da empresa e do seu plano geral; Ter em conta as opiniões e atitudes dos públicos estratégicos; Privilegiar a experiência dos clientes para escutar as suas críticas e recomendações, convertendo-os assim, em aliados do projecto; Atender a factos do passado, que tenham sido relevantes (positiva ou negativamente) para os públicos;*

*Valorizar os aspectos competitivos mais fortes e diferenciadores e integrá-los no sistema de imagem; Incluir o geral mapa social dos actores: empregados, accionistas, instituições, líderes de opinião, meios de comunicação, associações de consumidores e utilizadores, etc;*

*Valorizar a importância da comunicação oral e a comunicação não verbal nas relações interpessoais; Que o modelo seja um reflexo perfeito dos valores diferenciados da empresa;*

*Que o modelo seja flexível para que admita adaptações a novas oportunidades em termos de imagem; Que o modelo seja quantificável nos elementos que o integram e nas interacções entre eles; Que o modelo seja ele mesmo a referência para as investigações sucessivas e para controlar o processo de implementação da imagem”.*

A implementação e gestão da imagem corporativa passa em grande medida por um processo de planificação, cuja sequência depende da natureza de cada projecto, mas que será apresentada como esquema geral, em dez passos (Figura 166): 1- São os pontos fundamentais que estarão presentes

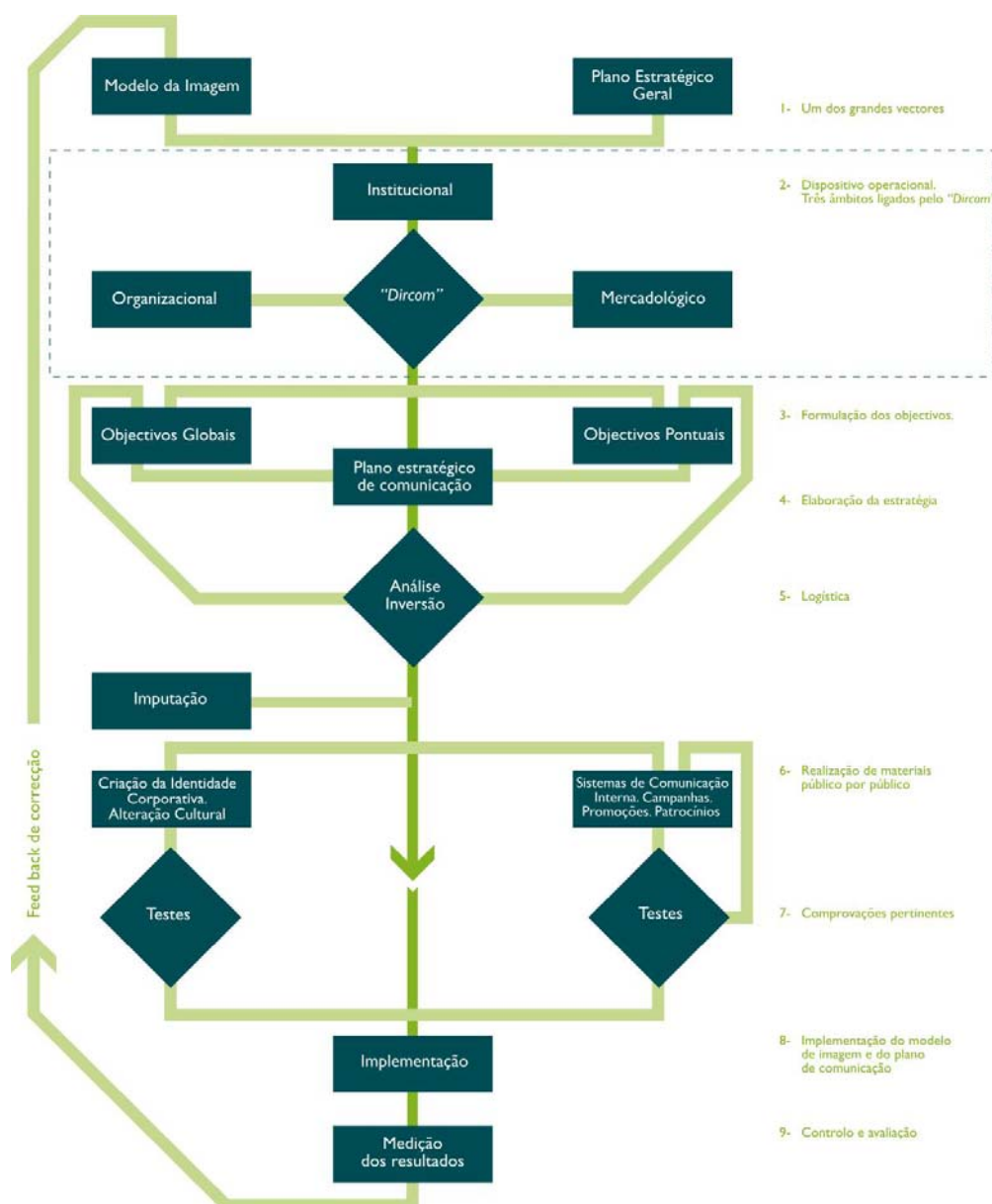
---

objectivos globais e pontuais; a imagem existente, as expectativas e críticas do público; e as causas que haviam causado tal imagem), era possível determinar um quarto.

Para além do resultado anterior, foi importante a filosofia do “como se” de Hans Vaihinger (1852-1933) que refere que “unicamente graças às ficções que o espírito humano foi capaz de construir um universo habitável e de lhe dar sentido”, base que possibilitou a Joan Costa (2001) de acreditar possível simular um fenómeno ou acção futura em forma de modelo, passível de ser ensaiado, manuseado, modificado “como se” fosse realidade e do qual se obtém um modelo realizável.

em todo o processo: o plano estratégico da empresa e o modelo da imagem a implementar, cuja relação resulta numa intersecção que resulta dos interesses da empresa com os do mercado; Caso o director de comunicação não esteja no processo desde início, é neste momento que se irá designar a pessoa para o cargo, embora participar desde início seja muito importante; 2- O dispositivo necessário para os aspectos fundamentais da gestão e controlo da imagem corporativa, as estratégias e as tácticas; 3- Reformulação dos objectivos globais anteriores à Auditoria Estratégica Global, através de entrevistas com a direcção e com a presidência. Definição de objectivos pontuais a cada departamento e a aplicação da comunicação por objectivos; 4- O director de comunicação (*"Dircom"*) transforma os dados do ponto dois, num Plano Estratégico de Comunicação Integral, que com base nos objectivos globais do modelo, provindo em especial da Identidade e da Cultura. Os valores da identidade e imagem, que serão inseridos em todas as comunicações da empresa, incluindo elementos da cultura comunicacional que fará previsões de atitudes a adoptar na mudança do "cenário": fusões, crises ou outros problemas passíveis de influenciar a reputação e a imagem.

Figura 166



Fonte: Implementação e gestão da imagem. Joan Costa, 2001, p.255

O “*Dircom*” elabora o livro de estilo, um auxiliar da cultura corporativa, expresso em actos e que racionaliza a cultura sem esquecer os valores; 5- Um balanço relacionado com a logística, procurando atingir um equilíbrio entre as acções previstas e os recursos disponíveis, resultando uma planificação detalhada e orçamentada; 6- Dependendo das necessidades da empresa, passa-se a uma ou a um conjunto de situações das seguintes: à criação do sistema de identidade corporativa; ao seu rejuvenescimento do sistema de identidade corporativa; à criação de sistemas de relações de mercado; ao início da alteração cultural e dos sistemas de comunicação. Assim, em cada um dos casos, criam-se os materiais público a público, dependendo das necessidades comerciais e de mercado (promoções, campanhas, etc.); 7- Quando conveniente, avaliar (por investigadores) como estão a ser percebidas e interpretadas as mensagens; 8- Implementação do Modelo de Imagem, com os instrumentos anteriores (embora a sequência não seja obrigatoriamente esta, pois depende do projecto); 9- Acompanhamento e controlo da implementação, tendo em conta o Modelo; 10- Movimento circular interactivo, capaz de redefinir ou corrigir o Modelo, através de uma análise de correspondências e desvios dos objectivos.

Costa (2001, p.258), aponta ainda algumas causas capazes de levar o projecto ao insucesso, são elas: 1- “Desproporção entre meios e objectivos; resistências psicológicas às alterações; 2- inoportunidade das decisões; 3- erros de cálculo e imprevistos; 4- insuficiência ou excesso de informação base; 5- desatenção ou indiferença à opinião dos públicos; 6- desmotivação dos implicados; 7- erros de execução das acções; 8- inexistência de um controlo eficiente do processo; 9- inexistência de um dispositivo central de gestão e controlo do processo, com um responsável das comunicações”.

Um outro factor de insucesso dos projectos corporativos apontado pelo autor é, a insegurança ou receio de alguns gestores em apostar na inovação, procurando antes processos já testadas raramente são diferenciadoras.

Joan Costa considera que a eficácia de um projecto de gestão de identidade corporativa depende de um cargo ocupado pelo “*Dircom*”, que se justifica no contexto empresarial contemporâneo onde as empresas são centros emissores e receptores de sinais, informações, mensagens, comunicações e das fontes mais diversas a um ritmo impossível de parar e que tende para a desordem. Assim sendo, Joan Costa (2001) considera que o *perfil do “Dircom”, deverá ser o de um generalista polivalente, estrategico, comunicador, gestor de comunicações e da imagem corporativa.*



Para Costa (2001), uma vantagem do seu Modelo é a flexibilidade em se adaptar a qualquer estrutura, independentemente da sua dimensão, seja uma multinacional ou uma PME.

### 5.2.5- Modelo de Norberto Chaves

#### Resumo

Os programas de imagem corporativa são uma intervenção consciente, sobre a própria conduta da organização, de forma a evitar a existência de mensagens divergentes aos objectivos (Chaves, 1988).

Norberto Chaves (1998) compreende a empresa como um sistema semiótico que comunica a todo instante através da interligação da Identidade Corporativa, Realidade Corporativa, Imagem Corporativa e Comunicação Corporativa.

*O controlo da imagem da marca faz-se sobretudo agindo sobre o sistema e menos sobre as mensagens.*

Segundo Chaves (1998), na semiografia corporativa (termo do autor para sistema semiótico corporativo), há sempre processos conscientes e inconscientes de emissão de signos da identidade, “fuga” de mensagens identificatórias, automáticas, conotadas e não controláveis muitas vezes contraditórias.

Sabendo que o termo imagem não se refere ao ícone nem ao sistema de signos icónicos, mas sim um fenómeno de opinião social, é evidente que o processo de representação não é projectado nos programas de imagem corporativa.

Neste sentido, deve entender-se por *programas de imagem corporativa*, a “redacção” das mensagens de identidade, determinados para incidir sobre uma imagem pública da mesma.

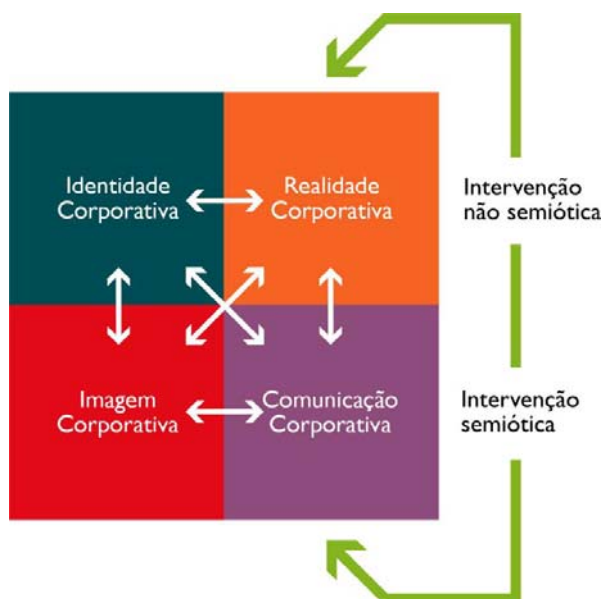
O objectivo de qualquer programa de intervenção de identificação corporativa, não é apenas modificar a imagem, mas também alterar a semiografia corporativa, manipulando os objectivos da realidade e comunicação corporativas.

Refere Chaves (1998) que *uma intervenção meramente semiótica reflectir-se-ia apenas no campo comunicacional*, pelo que é necessário que a própria estrutura da organização sofra alterações (Figura 167).

O design de discursos semióticos não opera sobre mensagens, mas sobre os seus sistemas (Chaves, 1998).

Em design de comunicação, pode dizer-se que existe um sistema quando existem níveis de relação entre mensagens, *pelo significado e, não apenas pela retórica visual.*

Figura 167



Fonte: Norberto Chaves (1988, p.35)

Norberto Chaves (1988, p:37), refere a unidade<sup>170</sup> que deve ser dada aos conteúdos semânticos (conteúdos) e retóricos (estilos), comuns em mensagens que circulam por vários canais. A eficácia do sistema de identificação corporativo não reside tanto na qualidade de cada mensagem, mas sobretudo *na capacidade destas se legitimarem reciprocamente*.

Para o autor, ao design de comunicação importa controlar a totalidade do código, da linguagem (ou conjunto), que operam sobre determinada comunicação. E isso faz-se controlando a redacção de todas as comunicações de forma inteligível e coerente em função do sistema.

### **Etapas do processo:**

Entre a detecção da necessidade e a intervenção há um processo de programação do projecto. Um processo de identificação da organização, que incide em vários factores, tais como: nível de complexidade do organismo; a gravidade do seu problema de identificação; condicionantes administrativas à gestão da intervenção; condicionantes orçamentais ou temporais.

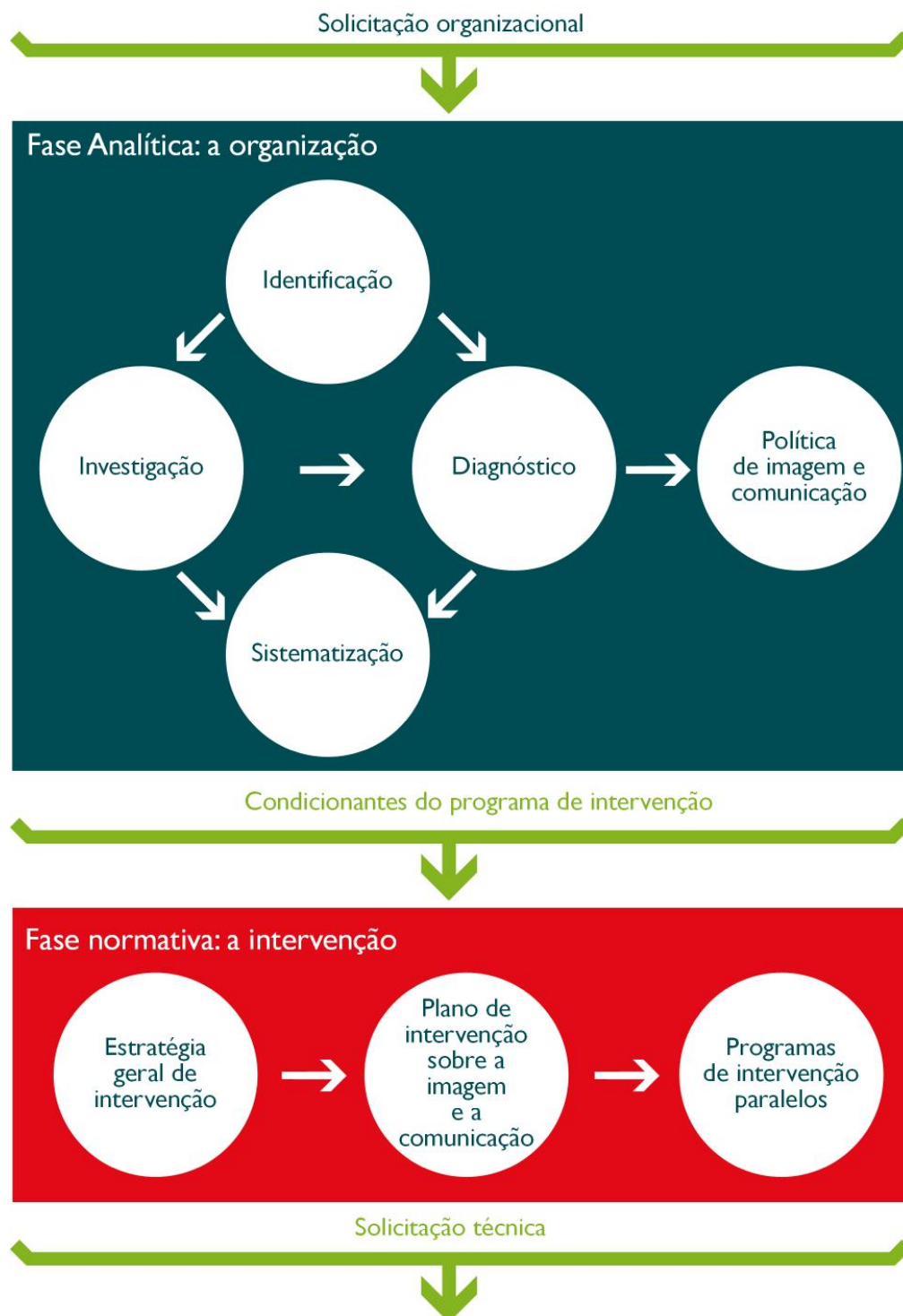
Para garantir uma intervenção eficaz é necessário *desenhar um modelo operativo à medida de cada caso*, embora existam etapas do processo que se repetem (e dão origem ao modelo do autor – Figura 168).

De forma geral, o processo divide-se em duas grandes fases, que se subdividem: uma predominantemente *analítica* e outra *normativa*. Na etapa analítica, procura-se conhecer aprofundadamente a organização no seu

<sup>170</sup> Embora em certos casos a incoerência entre elementos de comunicação faça sentido, na maioria, o próprio conceito de corporação ideia requer um grau de organização ou lógica e, portanto é uma questão conceito.

funcionamento normal, enquanto que na etapa normativa, se procura caracterizar a intervenção.

Figura 168



Fonte: adaptado de Norberto Chaves (1988, p.109).

### Fase analítica

A fase analítica subdivide-se em quatro etapas: investigação; identificação; sistematização; diagnóstico.

Concluída a base informativa do projecto, passa-se às fases seguintes onde se formalizam os modelos ideais no campo da representação (imagem e identidade corporativas) e no campo empírico (realidade e comunicação corporativas).

Na investigação, procura-se fazer um levantamento da situação/funcionamento dos quatro níveis do fenómeno corporativo: 1- realidade corporativa (a infra-estrutura material e sistema de actividades); 2- organigrama operativo; 3- compilação de documentos oficiais sobre a instituição e seus projectos); 4- identidade corporativa (leitura da identidade por parte dos seus agentes internos, das suas interpretações e versões acerca do desenvolvimento corporativo); 5- comunicação corporativa (compilação da totalidade do material comunicacional e registo das características significativas do meio corporativo concreto – envolvente, recursos humanos etc.); 6- imagem corporativa (a imagem pública corporativa em geral e por segmentos, recorrendo à recolha de dados mediante investigações técnicas ou através de entrevistas a agentes internos ou externos).

Também se faz uma análise da envolvente da organização, ainda que mais genérica, uma vez que a concorrência é o paradigma corporativo, e terá que se definir uma *estratégia por semelhança ou por contraste*. Análise que deverá ser feita antes da obtenção dos resultados do estudo interno, elaborando-se um guião que oriente e evite uma consulta errada. A funcionalidade deste *input* mede-se pela sua pertinência, pela sua abrangência e pela possibilidade de recuperação (Chaves, 1988).

Na identificação, trabalha-se sobre o campo da representação, procurando um repertório de valores e características estáveis, com o objectivo de dar forma a um discurso válido e claro de identidade e imagem (texto de identidade).

Há três fontes corporativas de condicionamento presentes em todo o programa de imagem e comunicação (Figura 169): 1- o projecto corporativo interno; 2- o paradigma corporativo externo; 3- e as condicionantes particulares de imagem corporativa (análise feita pelo público).

Estes três parâmetros permitem a selecção e processamento dos atributos da organização, gerando-se os seguintes passos de definição do discurso de identidade: 1- da investigação seleccionam-se todas as características ou atributos identificativos úteis aos objectivos da estratégia empresarial; 2- a análise de identidades concorrentes, que permite ordenar o material anterior, definir atributos genéricos e específicos; 3- o último passo contém as

condicionantes efectivas de comunicação com o seu público real, incluindo o que será a imagem ideal possível.

Figura 169



Fonte: adaptado de Norberto Chaves (1988, p.120).

O discurso resultante vai indicar a necessidade ou não do seu desdobramento por diferentes níveis de aproximação: a organização indivisível, global, de uma óptica neutra “como se vê à distância” ou mais próxima, com actividades, co-actores e interlocutores, interesses e ópticas específicas ou diferenciadas (Chaves, 1988).

Na sistematização, define-se uma linha de gestão e funcionamento geral com reflexo na comunicação e nos meios (matriz de comunicação).

A sistematização e a identificação estão intimamente ligadas e do desenvolvimento de uma depende o da outra. Para definir comunicações e meios é importante conhecer os conceitos também dependem da fase seguinte.

Tendo já um texto de identidade, é possível *ordenar racionalmente o campo de intervenção* através de matrizes classificatórias (conteúdos e sistema operativo) que garantam que o conjunto de intervenções resulte convergente com o objectivo.

Deve-se partir do pressuposto de que a organização na sua totalidade (a sua estrutura física, os seus recursos materiais, os seus recursos técnicos, conhecimentos, recursos humanos e mecanismos operativos) é um sistema complexo e que todo ele comunica. Por isso, para o estudar, é melhor ordená-lo em sistemas autónomos ou separados.

Difícilmente uma organização deve ter um único discurso, mas sim diversos níveis de comunicação que incidem em diferentes pontos relacionados directamente com o tipo de receptor. O que determina os níveis de especificidade é a própria organização, no entanto, existem alguns comuns a todos os projectos: 1- nível externo específico (conjunto de relações materializadas nas acções regulares concretas e relacionadas com os destinatários directos da actividade da empresa); 2- nível interno (materializa-

se nos próprios intervenientes da empresa, as diferentes áreas, departamentos ou secções e os membros que as integram); 3- *nível inter-corporativo* (a relação mantida com outras organizações, concorrência, etc.).

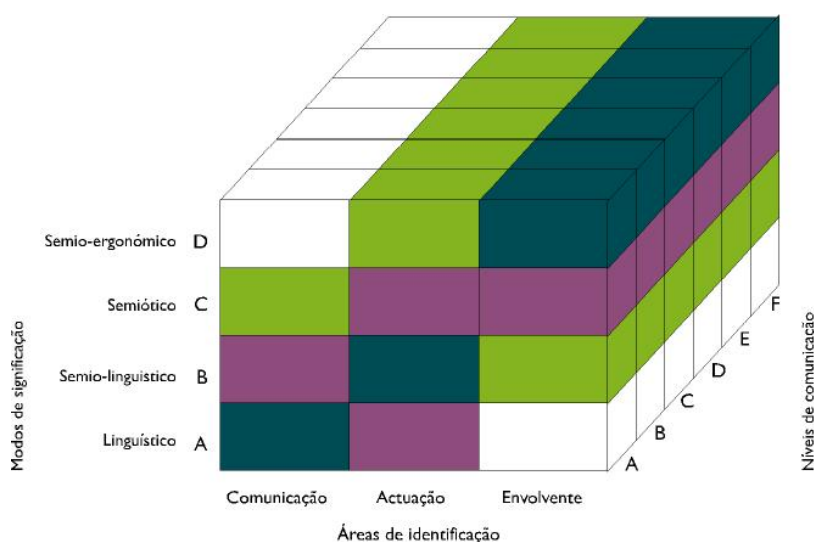
A aplicação dos conhecimentos anteriores cria condições a uma aproximação aos suportes significantes reais: 1- comunicações propriamente ditas (conjunto de peças que constituem e dão suporte a mensagens – apontamentos, documentos escritos, objectos visuais, audiovisuais, sonoros ou icónicos, como por exemplo o sistema de sinalização, etc.); 2- a envolvente (o habitat corporativo – edifícios, espaços exteriores, interiores e equipamento); 3- acções (selecção dos responsáveis de relações públicas, capacitação de quadros, etc.).

*Suportes significantes pertencentes a outros sistemas*, que quando considerados, são assumidos como meras extensões (ou aplicações não gráficas) da imagem gráfica (Chaves, 1988).

### “A complexidade do «sólido da imagem»”

Trata-se dos três sistemas empíricos ou «áreas de identificação», por sua vez participam, de todos os modos de significação e de todos os níveis de comunicação (Figura 170).

Figura 170



Fonte: adaptado de Norberto Chaves, 1988, p. 136.

Observar-se-á que, a respeito da terceira segmentação, que o primeiro sistema se instala nas franjas A e B com predomínio do linguístico; que no segundo sistema se instala no C e D com uma relação equilibrada entre função e semiótica; e que o terceiro sistema se instala na franja B.” (Norberto Chaves, 1988, p.136).

Na aplicação cruzada dos parâmetros anteriores constrói-se uma matriz de dupla entrada (Figura 171), onde a totalidade das mensagens corporativas ficam ordenadas por áreas (tipos de significantes) e níveis de comunicação (retóricas).

Figura 171

|       |              | Nível                 |         |                     |
|-------|--------------|-----------------------|---------|---------------------|
|       |              | Envolvente específica | Interno | Inter-institucional |
| Áreas | Comunicações |                       |         |                     |
|       | Envolvente   |                       |         |                     |
|       | Actuações    |                       |         |                     |

Fonte: adaptado de Norberto Chaves (1988, p.137).

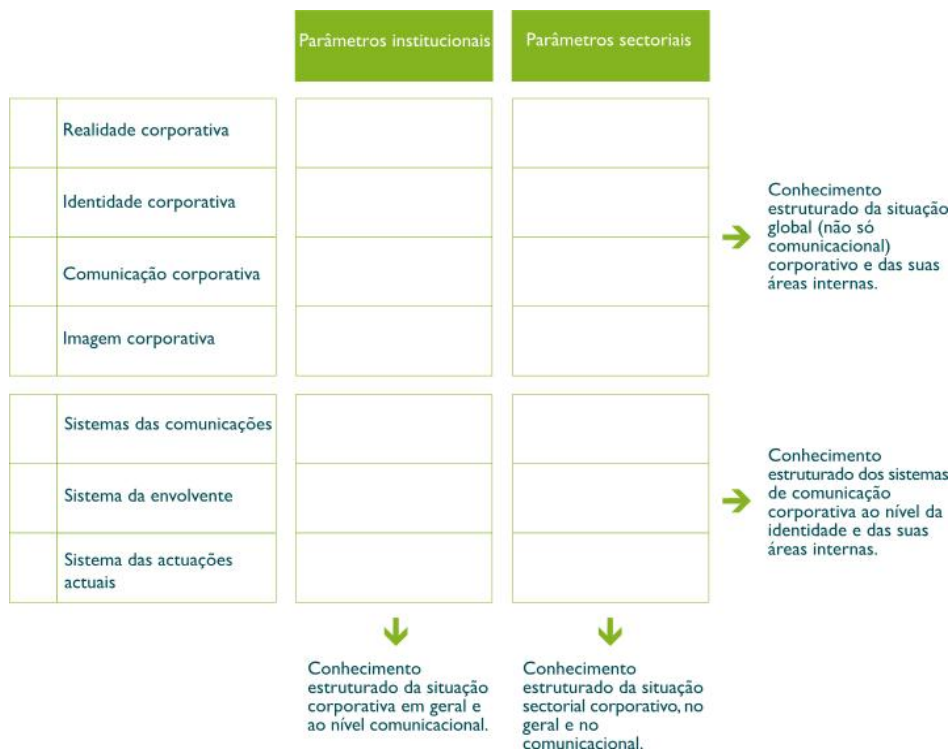
No diagnóstico, uma vez que já se dispõe de um texto de identidade e de um organigrama ou matriz de comunicação, é possível fazer: um diagnóstico geral às quatro instâncias corporativas; um diagnóstico particular à comunicação em cada um dos sistemas internos; e um final que estuda a articulação entre os anteriores e orienta a determinação para um estado ideal.

O diagnóstico (Figura 172) contém as conclusões gerais conduzem às zonas problemáticas, que incidem na imagem e comunicação (directa ou indirectamente).

Neste momento, a política de imagem terá uma ideologia comunicacional concreta para os conteúdos e uma gestão de imagem que define critérios temporais e de interacção de meios. A sua elaboração será uma alternativa para terminar os desajustes detectados no campo comunicacional e os seus conteúdos são basicamente prescrições: de ideologia comunicacional geral nos seus aspectos semânticos e retóricos; e as linhas gerais de gestão de imagem e comunicação (Chaves, 1988).

Figura 172





Fonte: adaptado de Norberto Chaves (1988, p. 139).

### Fase normativa

Enquanto que a fase a anterior é puramente analítica, esta é normativa e caracteriza-se em três etapas de intervenção: 1- Na formulação da estratégia geral de intervenção, não se deverá definir um critério de actuação sobre o campo comunicacional, mas sim deverá estipular *em que campo se situa* a intervenção. Em traços gerais, deverá determinar se a intervenção inside exclusivamente na comunicação, no sistema operativo de departamentos, na gestão em geral ou num conjunto.

A variante mista deveria ser predominante, uma vez que é pouco provável que uma organização, ao implementar um programa integral de identificação corporativa, não necessite de algum tipo de reestruturação interna.

2- No design da intervenção geral, elabora-se o plano geral que articula e que analisa todas as formas de actuação pertinentes em cada campo. Este plano deverá incluir as seguintes definições: 1- a listagem completa de áreas em que se dividirá acção técnica; 2- a caracterização de cada área pelas suas condições técnicas, prioridades e lógica, etc.; 3- as linhas de gestão da intervenção global como o plano de trabalho ou critério de gestão externa, etc.

Poderão detectar-se intervenções *cujos efeitos sobre a imagem os tornam dominantes* e condicionadores dos restantes (Figura 173).

Figura 173

| <b>Programa</b> | <b>Eficácia Persuasiva de leitura</b> | <b>Poder de condicionamento</b> | <b>Prioridade</b> |
|-----------------|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| A               | Muito Alto                            | Muito Alto                      | 1º                |
| B               | Médio                                 | Baixo                           | 6º                |
| C               | Muito Alto                            | Alto                            | 2º                |
| D               | Alto                                  | Médio                           | 4º                |
| E               | Alto                                  | Baixo                           | 5º                |
| F               | Médio                                 | Baixo                           | 7º                |
| Etc.            | Alto                                  | Alto                            | 3º                |

Fonte: adaptado de Norberto Chaves (1988, p.160).

3- Na elaboração de programas particulares, definem-se as normativas às quais se devem ajustar os distintos projectos: objectivos particulares; campo empírico de intervenção; conteúdos ideológicos; mecanismos de implementação do programa, entre outros, explicando requisitos de cada intervenção em particular, ou seja, elaborando programas de actuação técnica.

As fases não são necessariamente sequenciais e podem sofrer derrapagens ou deslizamentos dependendo das necessidades, mas é possível apresentar um modelo sequencial que constitui um esqueleto da planificação e evita um método espontâneo (Figura 174).

Refere Chaves (1998) que o método espontâneo acumula todas as fases do processo numa única, o que faz com que com frequência, seja necessário repensar à totalidade dos problemas. Por outro lado, a estratégia do programa planificado, exige um alto empenho da gestão.

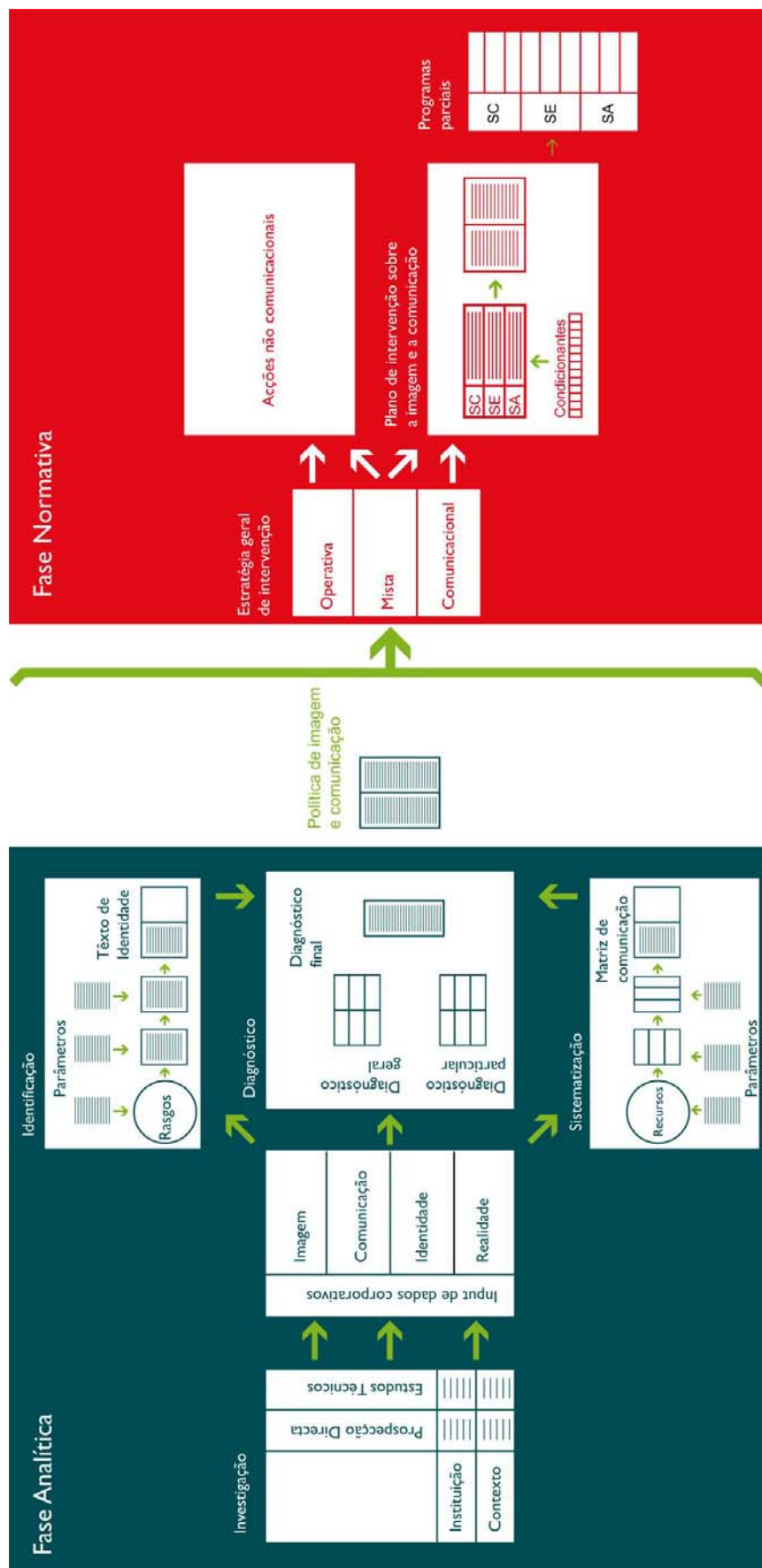
O processo de programação elabora instrumentos normativos e cria a sequência progressiva de participação dos responsáveis pela instituição: a gestão de tempos e trabalho para cada elemento interno e a sua relação com a equipa de gestores; a sucessão dos produtos por parte da direcção (Chaves, 1988).

A co-gestão do programa será complementada com o *feed-back* da direcção, que vai produzindo pontos conclusivos de cada fase, no entanto, poderá variar dependendo do tipo de gestão corporativa.

Os resultados das etapas de identificação, diagnóstico e estratégia geral de intervenção necessitam de confirmação política (da direcção), pois são as que mais comprometem a gestão e o alcance estratégico.

Os produtos concretos de cada fase de programação têm uma função normativa e formativa, pois devem fornecer dados indispensáveis à realização da intervenção técnica e ainda as fundamentações e instrumentos teóricos para um desenvolvimento da capacidade da gestão da identificação corporativa (Chaves, 1988).

Figura 174



Fonte: adaptado de Norberto Chaves, 1988, p:174.

## 5.2.6- “Escala da Reputação Corporativa” - Manchester Business School”

### Resumo

A “Escala da Reputação Corporativa” procura estabelecer *um método quantitativo de análise da reputação*.

Davies, G. [et. Al] (2003) consideram que diversos “*Stakeholders*” podem ter distintas imagens (mentais) da marca em função da sua experiência com a organização.

Para os autores, uma vez que a reputação resulta de pontos de vista, expectativas, satisfações e experiência de diferentes “*Stakeholders*”, controlando a componente interna (identidade), agindo sobre a definição dos valores corporativos e sobre a satisfação do staff, garantir-se-á uma experiência única ao cliente, tornando-se possível controlar a imagem (externa) e o conjunto da sua reputação.

Os autores da MBS (Davies, G. [et. Al], 2003) dedicaram-se ao estudo de uma abordagem para a medição do conceito de “reputação corporativa”.

Segundo os autores, a orientação do negócio deve ter em conta as expectativas, satisfações e perspectivas dos diferentes “*Stakeholders*”<sup>171</sup>, pois o sucesso da organização prende-se com esta interdependência.

Podem ser definidas duas categorias de “*Stakeholders*”, os que estão próximos da organização e podem ser muito e imediatamente afectados, incluem os clientes, o staff, os fornecedores, que interagem com a organização e entre si. A segunda categoria inclui aqueles mais dificilmente afectados, os media, os concorrentes e a população em geral, cujo envolvimento é normalmente ocasional (Davies, G. [et. Al], 2003).

Para os autores (Davies, G. [et. Al], 2003), uma organização orientada para o lucro terá o problema de saber onde estabelecer uma fronteira, entre ser membro estimado de uma comunidade local ou o prestígio junto de organizações ou mercados exteriores, uma questão central que vai ditar a sua reputação. Ou seja, uma empresa produtora que lança os seus afluentes ao rio da região onde se encontra terá de encontrar um equilíbrio entre o que lhe é mais importante: produzir em larga escala com lucro máximo, poluindo o rio e prejudicando a população em geral e o *staff*, transformando-se numa

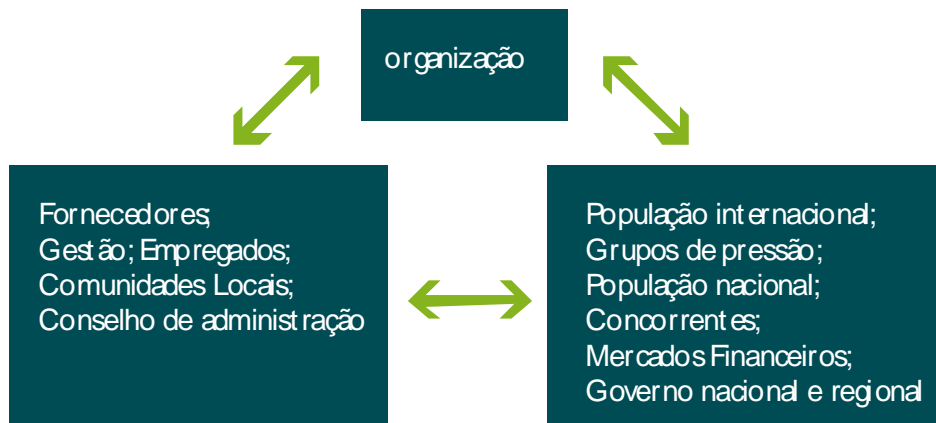
---

171 Compreenda-se por “Stakeholder”, qualquer indivíduo ou grupo que possa beneficiar ou ser prejudicado pelas acções da organização.

empresa de referência competitiva ou investir no tratamento de resíduos que poderá implicar produção gradual e a diminuição do lucro.

Segundo Davies, G. [et. Al] (2003) existem múltiplos “*Stakeholders*”, que interagem entre si. *A reputação é encarada como uma evolução do conceito de relações públicas* (que tradicionalmente se ocupa das comunicação para o exterior) e que passa a ter em conta o *staff* e outros colaboradores importantes ao desempenho da organização (Figura 175).

Figura, 175



Fonte: O modelo organizacional de “*Stakeholders*”, segundo a MBS. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.59).

Partindo do princípio defendido por alguns autores (Brown, 1998, citado pelos autores) de que a imagem da empresa se forma na mente de indivíduos de diferentes grupos e que poderão ter uma percepção diferente, ou ainda, (Van Riel, 1998, citado pelos autores) a opinião de que não existe ainda um método capaz de medir todos os aspectos de “corporate reputation”, será prudente uma avaliação simultânea interna (staff) e externa (clientes) da reputação corporativa.

*“A imagem é influenciada pela experiência que os grupos externos têm com a organização enquanto que a identidade é similarmente induzida pelas experiências de empregados no trabalho. Se a visão e a liderança da empresa forem apropriadas, a imagem e a identidade serão coincidentes”.* (Hatch e Shultz, 1997).

A proposta de Hatch e Shultz (1997) influenciou o modelo ou escala da reputação da MBS (Davies, G. [et. Al], 2003), que assume que *diferentes “Stakeholders” podem ter diferentes experiências e portanto distintas percepções da marca* (Figura 176).

Figura 176



Fonte: Cultura organizacional – identidade e imagem: As Falhas na reputação. (Davies, G. [et. Al], Marketeer n. º83, p:89.

Davies, G. [et. Al] (2003) referem que diferentes pontos de vista, expectativas e satisfações e experiência com a marca, *podem corresponder a distintas diferentes imagens (mentais) da organização*. É possível que uma empresa tenha uma reputação diferente da que julga ter (Figura 177).

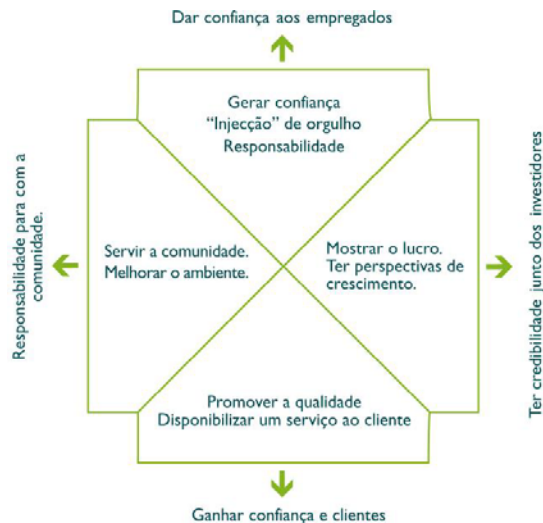
Figura 177



Fonte: As Falhas na reputação, segundo a MBS. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.62).

Na figura 178, a perspectiva de Fombrum (1998) sumaria a perspectiva de quatro “Stakeholders”. O desafio da aproximação da marca aos “Stakeholders” é o de encontrar pontos de convergência entre grupos com diferentes prioridades e pontos de vista, importante para a identificação da reputação, mas meio fundamental para obter conhecimento que pode ser aplicado ao negócio como um todo (Davies, G. [et. Al] 2003).

Figura178

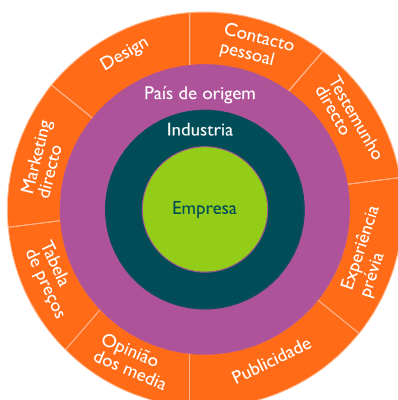


Fonte: A perspectiva dos “Stakeholders”. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.60).

Para Davies, G. [et. Al] (2003), alguns elos entre reputação e performance financeira, nunca foram provados e continuam a ser defendidos sob uma base intuitiva. Por outro lado, partindo do princípio de que *a reputação afecta a performance comercial* é necessário saber como conseguir desenvolvê-la e defendê-la.

Bevis (1967, citado pelos autores) refere que a imagem corporativa resulta “*da interacção de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimentos, que as pessoas têm acerca da empresa*”, enquanto Bernstein (1984) desenvolveu um esquema que explica a complexidade do fenómeno da reputação (Figura 179) como resultado da análise das partes.

Figura 179



Fonte: Como se cria a reputação. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.63).

Algumas empresas, já apresentam esquemas com o valor da sua reputação, no relatório anual de contas, porém segundo os autores, não basta fazer uma

avaliação financeira da organização, é importante considerar empregados, consumidores e outros “*Stakeholders*”.

A percepção de uma organização é feita no primeiro contacto com os elementos disponíveis, produtos, empregados ou locais o que pode demorar apenas 20 segundos, facilitando uma leitura errada da organização e embora seja possível alterar uma percepção negativa, é muito difícil (Davies, G. [et. Al] 2003).

Segundo Davies, G. [et. Al] (2003) a comunicação publicitária e o posicionamento<sup>172</sup>, podem ter um papel importante, uma vez que darão um ponto de vista favorável, anterior à experiência, diferenciando da concorrência, mas que devem ser confirmados no contacto (o pior que a organização pode fazer é trair uma expectativa).

O papel do *staff* é fulcral para uma boa experiência do consumidor, uma relação que depende largamente das condições de trabalho, *do ambiente laboral dos empregados e da opinião destes sobre a organização, que condicionam o atendimento*.

Uma reputação tem valor e pode cativar melhores empregados e mantê-los mais anos, mas também levar a que os clientes fiquem menos sensíveis ao preço, assim como cativar fornecedores e distribuidores Davies, G. [et. Al] (2003).

Rier e Baulmer sugerem que as organizações podem gerir a sua imagem externa (que referem como reputação) através da “identidade corporativa mix” (comportamento dos empregados face a um cliente, comunicação corporativa, e simbolismo – tangíveis e intangíveis).

O tamanho da empresa, as estruturas, a cultura, os *standards*, a credibilidade são elementos tangíveis e intangíveis listados por alguns autores, como interligados e influenciadores da percepção. Referem Davies, G. [et. Al] (2003) que a estas abordagens, lhes falta uma comparação entre identidade e imagem (Figura 180).

Figura 180



Fonte: Identidade, reputação e resultados, *segundo a MBS*(Davies, G. [et. Al], 2003, p.67).

<sup>172</sup> O posicionamento acontece na mente dos consumidores (com base na concorrência) e não nas intenções da empresa.



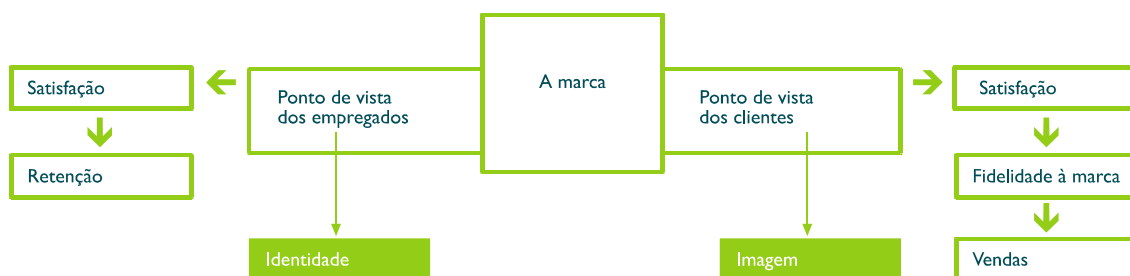
Partindo do princípio de que a imagem (externa) está ligada à identidade (interna), os autores consideram que *a gestão e controlo da reputação se faz de dentro para fora da organização*.

Explicam os autores que a reputação da empresa, decorre de uma acumulação de todas as experiências pessoais e interações, com relatos e pontos de vista de outras pessoas acerca da reputação da identidade, também é *condicionada por comunicações deliberadas*. Por outro lado referem que a identidade (visão interna sobre a marca) influencia a imagem e o ponto de vista dos empregados acerca da organização, que por sua vez ajudam a formar a percepção dos clientes (aumenta com o grau de contacto directo).

Assim, conforme a figura 176, o objectivo da marca é que a experiência dos “*Stakeholders*” contenha elementos emocionais e racionais capazes de satisfazer clientes e *staff* e embora nem sempre seja possível, espera-se que ocorra na maioria dos casos, pois levará a uma reputação positiva (Davies, G. [et. Al] 2003).

O desafio era encontrar um instrumento de medição generalizável na medição da imagem e da identidade de qualquer organização, produto ou serviço, fazendo a análise das percepções tidas do grau de satisfação, com a empresa e avaliando o desempenho financeiro (Figura 181).

Figura 181



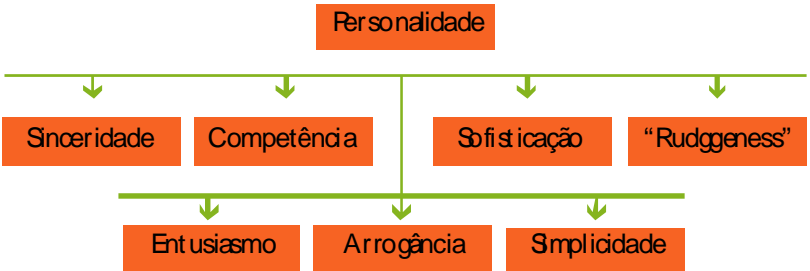
Fonte: A cadeia da reputação, segundo a MBS. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.76).

A escala adoptada, a partir da personalidade humana é similar à proposta de David Aaker (1997, Figura 157, pag. 161), procurando uma característica própria e capaz de distinguir a organização, e analisando os diferentes pontos de vista dos “*Stakeholders*”.

A escala desenvolvida na Manchester Business School (MBS) teve como base a literatura existente e pesquisa efectuada em vários sectores de actividade, e continua a ser desenvolvida embora as sete dimensões de personalidade da marca se mantenham: Satisfação, Empreendimento; Competência; “*Ruthlessness*”; Elegância; Machismo e Informalidade.

Procurando um método universal, aplicável a qualquer organização em qualquer sector (Figura 182).

Figura 182



Fonte: Escala desenvolvida na Manchester Business School. (Davies, G. [et. Al], 2003, Marketeer nº.83, p.90

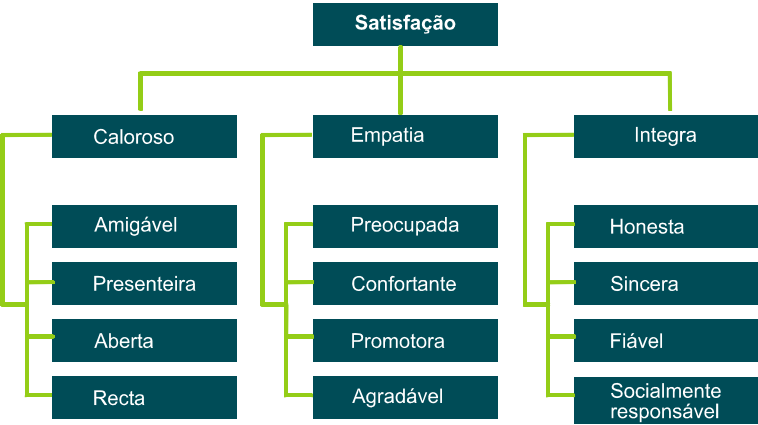
Satisfação

Uma ênfase na marca com responsabilidade social, honesta e fiável (Figura 183).

A responsabilidade social relaciona-se com satisfação clientes (Figura 159) e indica que ser vista como socialmente responsável é algo que realça a reputação corporativa *criando nos “Stakeholders” predisposição para perdoar um erro.*

A responsabilidade social é um aspecto fundamental para a organização, pois está na escala é associada a ser honesta, fiável e sincera, ou seja, dá uma visão de integridade.

Figura 183: Satisfação



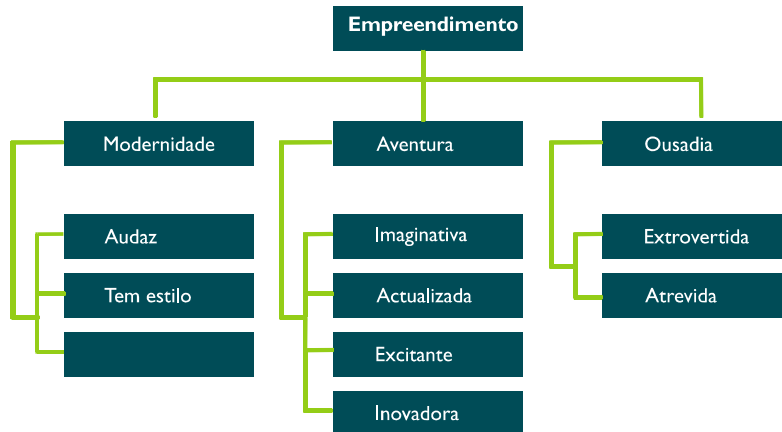
Fonte: (Davies, G. [et. Al], 2003, p.153).

Empreendimento

Relaciona-se com atributos como inovação e entusiasmo, sendo o primeiro mencionado como indicador positivo da reputação corporativa (Figura 184).

A novidade ou a modernidade, podem levar a empresa pretender a contratar empregados mais jovens, uma vez que estarão em contacto directo com os clientes.

Figura 184: Empreendimento



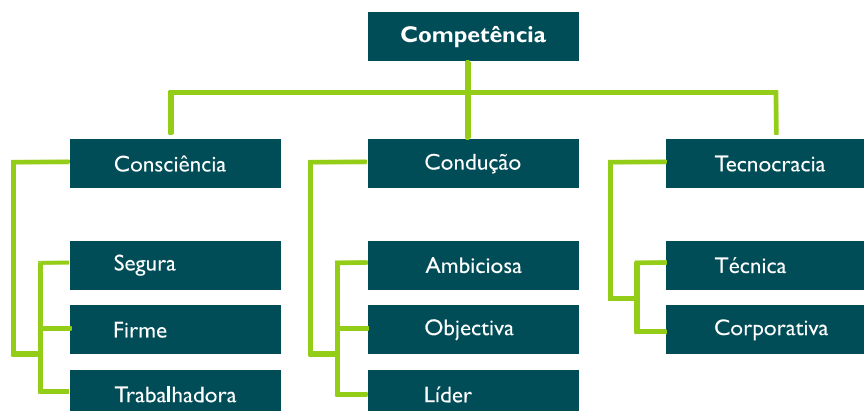
Fonte: (Davies, G. [et. Al], 2003, p.153).

### Competência

A dimensão da competência é semelhante à proposta de Aaker (1997).

Esta dimensão é tão relevante para marcas corporativas e individuais, assim como para a imagem e identidade (Figura 185).

Figura 185: Competência



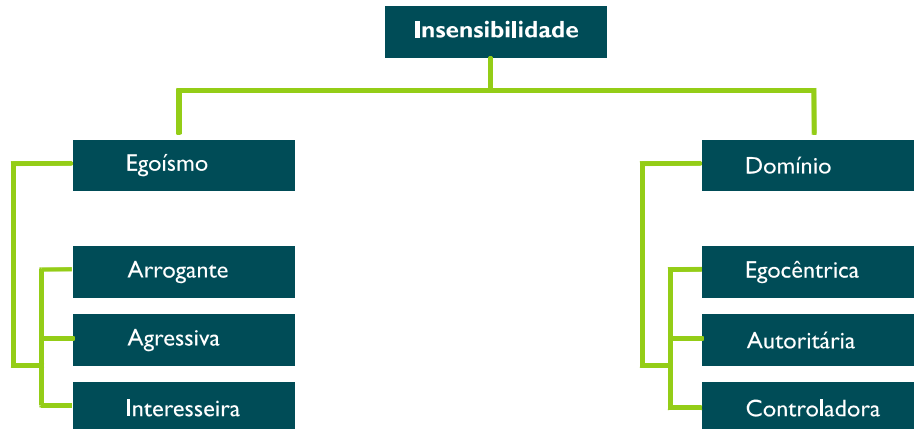
Fonte: (Davies, G. [et. Al], 2003, p.154).

### "Ruthessness"

É a única dimensão negativa, identificada e correlacionada com a satisfação do staff e mais com a do cliente (Figura 186).

Os empregados relacionam as suas percepções com o tratamento que recebem da administração e os clientes relacionam com o atendimento dos empregados.

Figura 186: "Ruthessness".



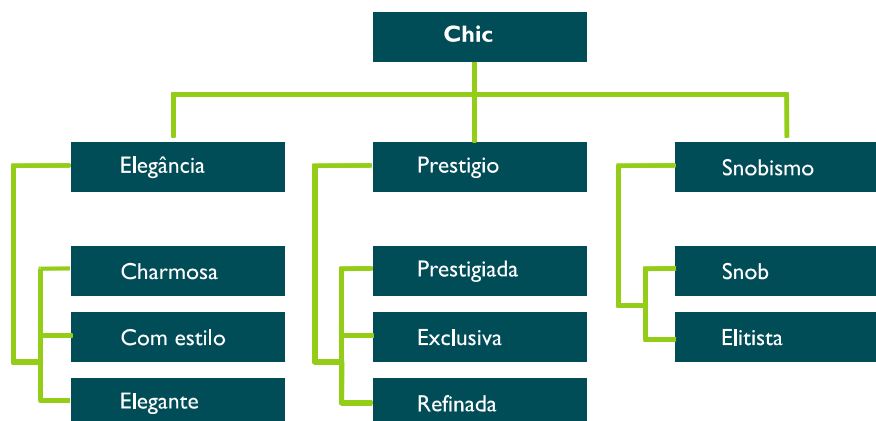
Fonte: (Davies, G. [et. Al], 2003, p.154).

### **“Chic”**

Esta dimensão (Figura 187) está muito relacionada com a “Sofisticação” de Aaker (1997).

Relaciona-se com sofisticação e com o prestígio da organização, embora esta associação não interesse a todos os empregados nem clientes, porque podem ser vistos como “snobs”.

Figura 187: “chic”.



Fonte: (Davies, G. [et. Al], 2003, p.155).

### **Machismo e Informalidade**

Ainda que não estejam fortemente definidas, nem expliquem a variação da informação estas duas dimensões foram mantidas e ambas variam com a cultura onde se encontra a organização. Pequenos factores podem revelar-se importantes em determinados contextos.

O machismo é similar a “Ruggedness” de Aaker (1997). Quando a organização transmite *uma imagem de informalidade, pode levar o cliente a pensar que é mais acessível o contacto* (Figura 188).

O Machismo pode transmitir a imagem de um tipo de organização muito diferente, como por exemplo uma construtora civil.

Figura 188: informalidade e machismo.



Fonte: (Davies, G. [et. Al], 2003, p.157).

A escala contém os mesmos itens de avaliação para a identidade e para a imagem, o que permite a comparação directa entre as duas.

Assim, se forem detectados problemas sobre a imagem e a identidade, os gestores podem resolvê-los.

### O processo:

Os autores da MBS, acreditam que identidade e imagem estão interligadas e que deve existir harmonia entre elas (Davies, G. [et. Al] 2003).

Com o objectivo de diagnosticar uma organização, é feito um questionário relativo à personalidade corporativa, aos empregados (apenas aos que têm contacto directo com o cliente) e consumidores (aos habituais, com grande conhecimento sobre a empresa e não aos potenciais). A partir do resultado deverão ser tomadas medidas para melhorar a performance financeira e a satisfação do empregado e do cliente.

O estudo pretende descobrir *as expectativas do desejo do cliente em relação à empresa* – que tipo de empresa pretende - para retirar partido desses conhecimentos. Por outro lado, entender as expectativas do *staff*, para as poder satisfazer.

Conhecendo os desejos e necessidades do *staff* e dos clientes, é possível traçar um plano para as satisfazer. Um empregado satisfeito e consciente da importância do seu papel na empresa (pelo que poderão ser desenvolvidas

formações ou meios de comunicação sobre os valores da empresa), vai receber bem o cliente que com base na experiência agradável vai julgar a organização como amigável e prestável. Criam-se condições para a lealdade do staff e do consumidor, *cujas consequências são o aumento das vendas.*

Os clientes leais fazem uma aquisição mais frequente dos produtos, por exemplo no caso dos hipermercados, compram bens de primeira necessidade, são normalmente aqueles que têm o “cartão cliente” e os mais satisfeitos, que preferem esses produtos aos da concorrência.

Uma forma de criar lealdade do staff é a promoção, e a melhoria das condições laborais/salariais.

A cadeia da reputação estabelece uma série de elos entre staff e cliente, através da imagem e da identidade, incluindo o desenvolvimento de uma missão partilhada e da comunicação desses valores, para todos os “Stakeholders”.

*Segundo os autores da MBS, a identidade deveria ser encarada como “a forma como se sente a cultura, o que se valoriza ou não, no meio como são executadas as coisas, o elo emocional à conduta”* (Davies, G. [et. Al] 2003, p.257). Então deverá ser possível gerilas, pois ainda que não sejam exactamente o mesmo, estão relacionadas e mudar uma implica alterar a outra.

Se por um lado existem aspectos de identidade não negociáveis (valores constantes), por outro é possível modificar outros como a relação empregado – cliente, a identidade visual, e a política de recrutamento.

O kit da reputação representa alguns dos pontos nos quais as empresas poderão investir para melhorar a sua reputação, não representando no esquema, qualquer ordem ou exclusividade, pois dependerá do seu contacto concorrencial (Figura 189).

Figura 189

|  |
|--|
| <b>Tangíveis</b> (design de edifícios, selecção de cores, mobiliário, sinalética)                            |
| <b>Temperamento</b> (iluminação, som, cheiro, enquanto aquecimento)  |
| <b>Formação</b> (especialmente para o contacto directo entre clientes e empregados)                          |
| <b>Valores comunicacionais</b> (treino de indução, missão e visão, comunicação interna, comunicação externa) |
| <b>Identidade corporativa</b> (logotipo, cabeçalho, sinalética)  |
| <b>Cultura de gestão</b> (formação para que os gestores identifiquem micro-comportamentos apropriados)       |
| <b>Recrutamento</b> (pagamento extra ao pessoal disposto a aderir aos valores desejados).                    |

Fonte: kit da reputação. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.216).

*Na opinião dos autores, a reputação não é um produto de imagem de marca na mente dos consumidores, mas uma característica da empresa – “se uma*

*empresa diz ser socialmente responsável, deve de procurar sê-lo realmente*" (Davies, G. [et. Al] 2003).

### **Gestão da identidade visual**

Os autores consideram que os clientes obtêm pelos menos parte da imagem da organização, através da interacção com o staff que conhecem, vêem ou com quem falam, porém ambos grupos são influenciados pelo ambiente (design, cores, cheiros, sons) da organização. *É importante que os empregados estejam satisfeitos e motivados com a organização*, para que o atendimento ao cliente seja favorável à reputação.

Os autores da MBS usam o termo "Identidade" exclusivamente para referir a forma como os empregados vêem a reputação corporativa, que relacionaram com a afirmação de Aldersey-Williams, 1994 (o visual e a atitude do carácter de uma companhia) e Munari, 1999 (que explica que a marca pode exprimir força, durabilidade, delicadeza, desenvolvimento, flexibilidade, riqueza, estabilidade e que cada qualidade tem um signo e cor apropriada, que formas simples podem ser utilizadas para simbolizar diferentes atributos e ser manipuladas para transmitir sensações).

Segundo os autores, o logótipo pode ser muito poderoso, uma vez que evoca a associação com uma organização, marca ou com as experiências. Pode ser uma forma de rápida identificação e reconhecimento por parte dos consumidores (Figura 190).

Consideram também que a forma da tipografia é um aspecto importante, uma vez que também transmite sensações e deve estar em harmonia formal com os valores a transmitir e com o símbolo ou restantes grafismos.

Figura 190

**Seja original** (pesquise o mercado para se assegurar que o design e as cores não são similares, para evitar confusão).

**Assegure a flexibilidade** (assegure-se que o logótipo se pode reproduzir a cores ou em monocromia, e em qualquer media, imprensa, televisão, cinema, websites, outdoors, e que possa ser reduzido e ampliado facilmente).

**Experimente o simbolismo** (apesar do cepticismo há certas associações que poderão ser feitas com certas formas e cores).

**Assegure que o logótipo não restritivo a culturas** (se a empresa é internacional, ou é uma hipótese durante a vida concebível do logótipo, será que funcionará igualmente em mercados diferentes?)

**Fiscalize possíveis simbolismos inesperados** (o que o novo logótipo pode representar, caso alguém o queira interpretar negativamente?).

Fonte: Como se cria a reputação, *segundo a MBS*. (Davies, G. [et. Al], 2003, p.226).

## 5.2.7- Modelo da Brandia Network – Fusion System

### Resumo

O modelo da Brandia Network assenta na *capacidade para resolver criativamente um problema de comunicação* e de criar oportunidades de mercado explorando a capacidade de resposta conceptual humana e usando o modelo designado por “Fusion System”.

A Brandia Network *desenvolve e compreende a marca como uma pessoa*, utilizando o design como meio de prospecção e materialização das fases do Fusion System<sup>173</sup>, onde a preocupação relativa ao público é constante (começando na recolha da informação até ao teste do projecto).

Para a Brandia Network, a marca é um sistema orgânico que vive e sofre muitas alterações ao longo do tempo e que *como um ser vivo pode morrer*. É um sistema de comunicação que vai transmitindo valores e códigos de uma organização, produto ou serviço, que comunica indirectamente como seus consumidores, mantendo um discurso coerente e uma relação cada vez mais próxima entre ambas as partes.

Segundo a Brandia Network, a marca deverá ter uma razão de ser, algo para contar, flexível para poder comunicar globalmente mas personalizadamente e a vários níveis de comunicação, dependendo dos seus públicos-alvo e procurando o capital - marca, combinando: 1- Percepção (contraste, dimensão, cor e estética); 2- Sensação (sensualidade, sexualidade, reacções expontâneas); 3- Emoção (sentimentos, emoções, desejos, necessidades, interesse); 4- intelecto (conhecimento, linguagem, humor, ego, lógica); 5-identificação (familiaridade); 6- Reverbação (história, tradição, natureza, verdade); 7- Espiritualidade (moralidade, integridade, intuição, beleza e arte).

### Fusion System

O Fusion System compreende quatro subsistemas mais ou menos complexos, que se vão desenvolvendo e cujos resultados convergem para a resolução do problema de design: 1- Geração (“*Fusion TAC e Fusion Storm*”); 2- Formação (“*Fusion ADN - hiperespaço*”); 3- Expressão (“*Fusion Positioning – Posicionamento, nome, conceptualização*”); 4- Representação (“*Fusion Branding - A marca; Brand Architecture; Fusion Brand Evaluator; Brand Development*”).

---

<sup>173</sup> Nome dado ao método da Brandia Network



### 1- Geração (“*Fusion TAC* e *Fusion Storm*”):

Nesta fase procura-se compreender e interiorizar a orgânica de funcionamento interna e externa do objecto, serviço ou organização. Subdivide-se em introspecção, radiação e projecção.

- Durante a introspecção (“*Fusion TAC*”) são realizadas reuniões com o cliente, analisadas as razões pelas quais nasce o projecto, são definidos objectivos e equacionadas as soluções propostas pelo cliente.

Em seguida é realizada a contextualização (“*Fusion TAC*”) uma análise dos factores relevantes para o projecto, compreendendo o mercado, o tipo consumidores, estudos já realizados, são definidos, executados e analisados estudos.

- A radiação (*Fusion Storm*) é a primeira fase do processo criativo e onde são gerados os conceitos e associações, procurando dar resposta às necessidades e exigências do consumidor.

É feito um estudo sobre as tendências, uma análise comportamental do público –alvo e são estudados conceitos relevantes e diferentes visões sobre a marca.

- A definição do universo de referências da marca no projecto, ocorre na Projecção (*Fusion Storm*), onde são estudadas referências da marca, o imaginário da comunicação e expressão ou construção de várias visões sobre a marca.

### 2- A formação (“*Fusion ADN*”):

Trata-se da esquematização de todos os resultados obtidos anteriormente em algo semelhante a um “mapa de orientação” relacionado com o Hiperespaço da marca, termo proveniente da aplicação da teoria geral de sistemas à Sociologia Organizacional, que a Brandia Network utiliza como meio de *olhar o projecto enquanto sistema vivo*, dividido em planos de existência, que se complementam num todo.

- O Hiperespaço (Figura 191) organiza-se através de cinco eixos, dois para o plano ético, onde se definem os valores da estrutura que orienta o projecto; e dois para o plano *actancial*<sup>174</sup> que contém o histórico da marca e a definição da identidade.

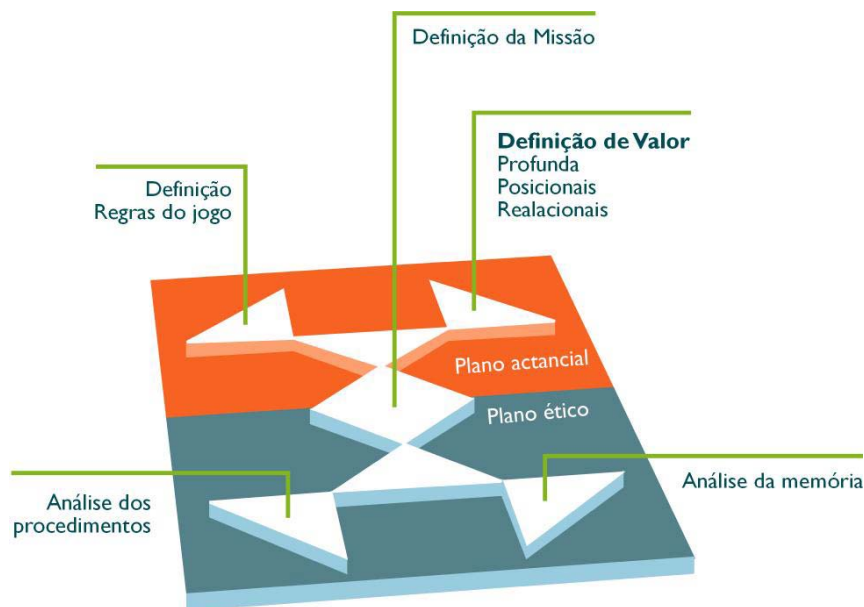
---

<sup>174</sup> Greimas, J.A. – Semântica estrutural (Editorial Gredos, 1978. p. 270-277) propõe o Modelo Actancial Mítico, cuja simplicidade reside no facto de estar inteiramente centrado no objecto de desejo perseguido pelo sujeito e situado como comunicação entre destinador e destinatário, estando o desejo do sujeito modulado em projecções de ajudante e oponente.

O modelo actancial é usado para definir as forças de implicação entre destinador (actuante que faz acontecer) e destinatário (o que recebe) por um objecto (factor de união dotado de valor). Estabelecem-se diferentes relações: entre sujeito (aquele que pratica a acção) e objecto de projecção e entre ajudante (agente que apoia a acção) e oponente (agente que impede a acção) de contradição.

Para a Brandia, a personalidade e a evolução da marca funcionam como cromossomas (daí o ADN) e são *determinados pelo eixo central que representa a missão*.

Figura 191



Fonte: [www.novodesign.com](http://www.novodesign.com)

3- Expressão (*“Fusion Positioning – Posicionamento, nome, conceptualização”*):

- Em seguida, é definido o posicionamento da marca associado à “promessa a fazer ao mercado”, transformando-se na relevância do projecto.

- Relacionado com o posicionamento está a questão fundamental, da definição do nome, que deve designar ou identificar.

Para atribuir um nome (*“naming”*), consideram fundamental a sua interligação ao conceito base do projecto, às qualidades intrínsecas do objecto de estudo e à interligação com o público-alvo. Têm preocupações a diversos níveis como sejam a origem histórica, geográfica ou funcional; a actividade de negócio; a oportunidade; a fonética e a disrupção.

Uma vez que o nome deve se uma “novidade” no mercado onde actua, poderão ser realizados testes (que normalmente acabam por dar resultados negativos) e devem ser feitos estudos prévios para testar a sua aceitação.

Com o objectivo de garantir um nível aceitável de qualidade, a Brandia Network impôs-se um conjunto de critérios a integrarem o *“naming”*: materializar uma ideia; incomparável; quebrar regras estabelecidas; contar algo; passar a ideia do compromisso da marca; ser desejável e confortável para o uso do consumidor.

- Na conceptualização, procura-se estabelecer uma comunicação global onde o discurso se mantém coerente e uno, pelo que se procuram definir cenários possíveis (através de mood boards, personalizações, encenações e testes de execução) até chegar a um que se aplique.

4- Representação (“*Fusion Branding - A marca; Brand Architecture; Fusion Brand Evaluator; Brand Development*”):

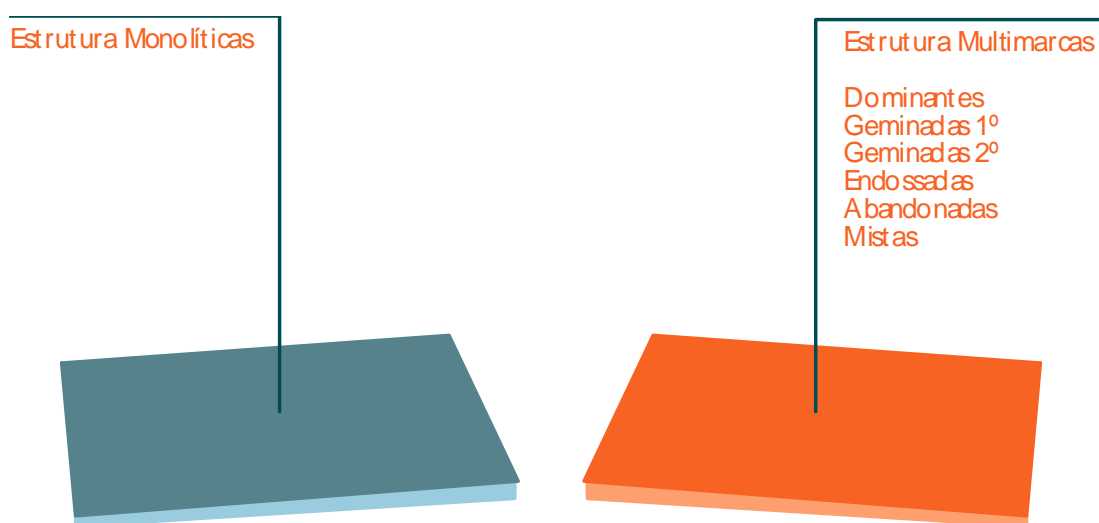
Durante a representação (“*Fusion Branding*”) materializam-se conceitos/valores e desígnios, planificando e estruturando para depois determinar o grafismo.

A marca é muito importante, pois dela depende a percepção da organização pelos clientes, quanto mais relacionada com o produto, maior será a sua definição.

Natureza do objecto de estudo, o objectivo final (redesign ou reposicionamento), mensagem escolhida (promessa e contexto estético, cenário) e o que faz a concorrência, são questões fundamentais nesta fase.

- Antes de partir para a materialização dos valores da marca, é necessário definir níveis de interligação entre produtos ou serviços de uma empresa, mas também decidir que tipo de marca será criada – *Brand Architecture*. Segundo a Brandia Network, para qualquer marca é necessário decidir que tipo de estrutura usar (Figura 192): monolítica (comum a vários produtos/empresas ou serviços) ou multimarcas (desdobra-se em submarcas).

Figura 192



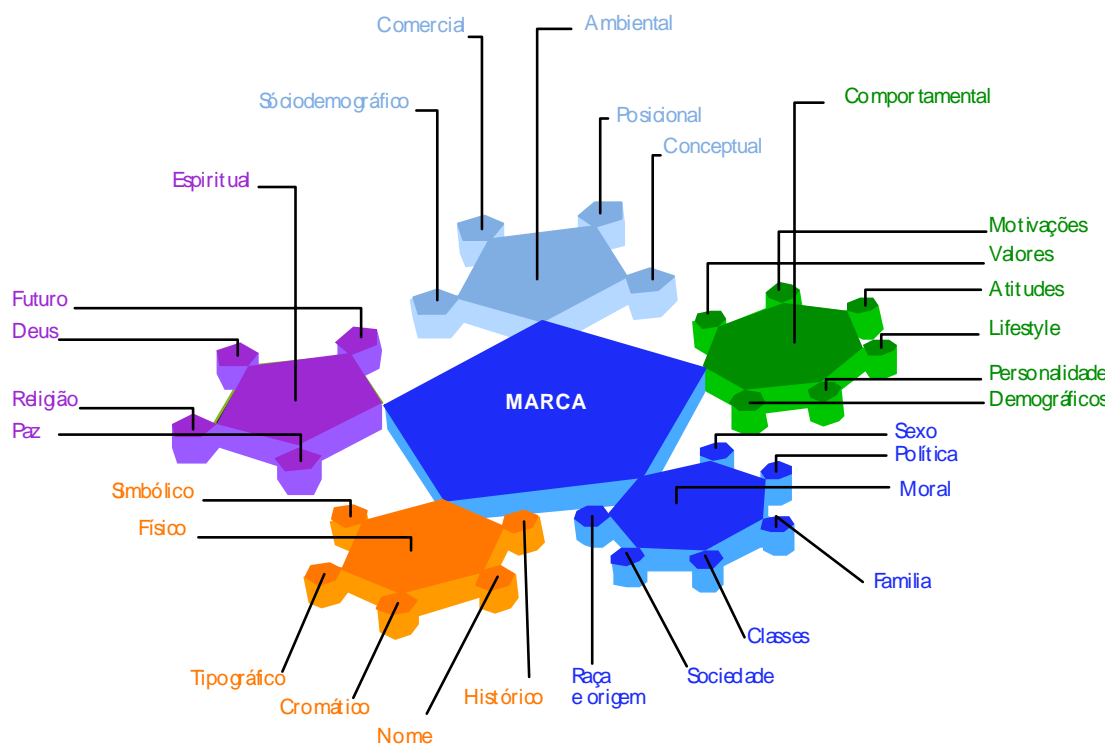
Fonte: [www.novodesign.com](http://www.novodesign.com)

Depois de um estudo realizado pela Brandia Network a 50 marcas consideradas exemplares, foi desenvolvido o “*Fusion Brand Evaluator*” que

procura determinar o valor de uma marca, ou seja, o nível de envolvimento desta com os seus públicos-alvo.

Trata-se de um diagrama de equilíbrio pentagonal, dividido em cinco planos de existência da marca, que correspondem a atributos (Figura 193).

Figura 193



Fonte: [www.novodesign.com](http://www.novodesign.com)

Com base numa análise de 1 a 10 pontos, avalia-se o valor e a proposta/compromisso da marca para com o mercado, cujos resultados são analisados em conjunto com outros dados provenientes de testes aos “focus groups”, com base no mesmo diagrama, mas com a particularidade de serem preenchidos pelos inquiridos.

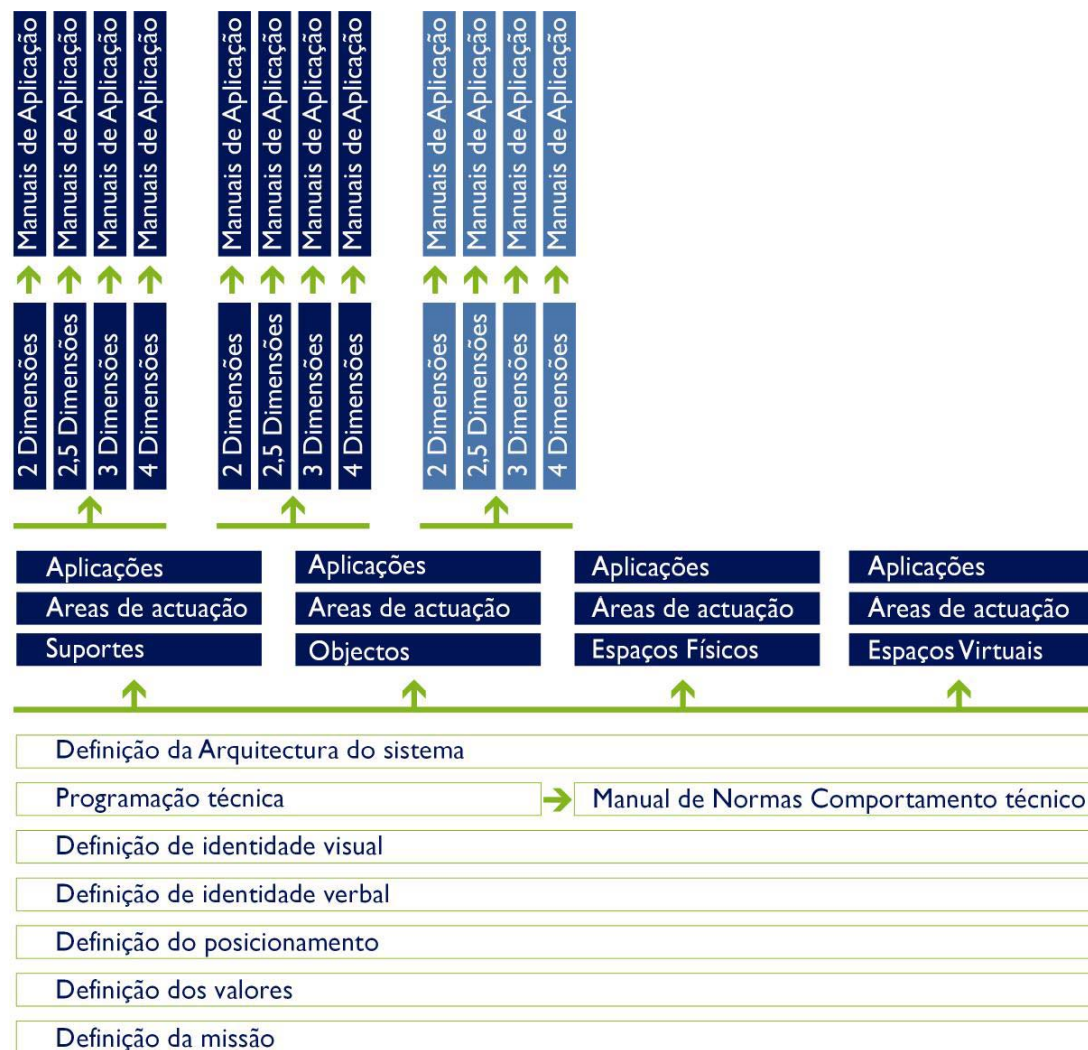
Estes resultados (classificados de 1 a 10) são apresentados no diagrama por atributo e plano; pontos fracos e fortes; grau de envolvimento geral (contributo para o valor da marca).

Pretende-se portanto, tirar conclusões relativamente à relação entre a imagem projectada e recebida; definição do grau de envolvimento; percepção do plano onde se encontram os perigos; qual é a imagem real percebida; definição de oportunidades ao longo do tempo.

- A última fase é estabelecer regras, prever, parametrizar e orientar a estratégia de comunicação (*Brand Development*”, figura 194).

A definição da normalização, que permite o alargamento do campo de acção, garantindo a consistência comunicacional é fundamental e deve ser detalhada para cada uma das áreas.

Figura 194



Fonte: [www.novodesign.com](http://www.novodesign.com)

## 5.2.8- Conclusões sobre os modelos

Entendendo a marca contemporânea como resultado da interpretação de sistemas de signos com suas relações e, tendo em conta que as novas tecnologias, alterações sócio culturais, políticas e económicas provocam um aumento de fontes emissoras e receptoras de mensagens, torna-se cada vez mais difícil saber como gerir a identidade corporativa.

Os sete modelos de gestão de identidade corporativa aqui apresentados, procuram detectar e compreender fontes emissoras de mensagens (sistemas de signos) e propõem meios de controlo sobre as relações sistémicas de forma a obter o código pretendido (imagem de marca) ou pelo menos ao controlo de um meio favorável (aumento do capital - marca).

No modelo proposto por Keller (1998) o capital - marca decorre do nível da consciência e reputação desta na mente do consumidor, de forma a que lhe fique fiel e menos sensível ao preço. Para o autor, as fases de criação e integração dos elementos de expressão da marca são fundamentais, considerando ainda, que as associações secundárias são criadas para aumentar a consciência desta, sem esquecer o seu significado e possibilitando a sua expansão.

Para Aaker (1995), o capital - marca depende do investimento e melhoria contínuos da empresa incidindo nas cinco fontes de valor apresentadas (fidelidade, notoriedade, qualidade percebida, associações e outros activos da empresa ligados à marca). Para este autor, a marca é fundamental para o desempenho da empresa a longo prazo (garantir um volume de vendas estável) e por isso uma boa relação empresa-cliente é fulcral.

O modelo de Davis (2000), refere que o capital - marca se prende com a implementação da visão estratégica, concebida em simultâneo com a da empresa. Para Davis (2000), o lucro da empresa depende largamente da marca, pelo que deverá ser gerida e maximizada.

O modelo de Joan Costa (2004), considera que o capital - marca se prende com a capacidade desta se instalar no imaginário colectivo. Para o autor, o que a empresa faz não é em si diferenciador, *mas sim a forma como o faz*, considerando que é o valor acrescentado que tem influência na decisão do consumidor.

Segundo Costa (2004), a imagem de marca pretendida resulta de uma experiência multisensorial positiva, em consequência de uma corporação emissora e receptora de mensagens.

Para Norberto Chaves (1988), o capital - marca prende-se com a relação comunicacional entre empresa e consumidor. Compreende a empresa como um sistema complexo que em tudo comunica, considerando que a gestão de identidade incide sobre quatro vectores corporativos (Identidade corporativa, imagem corporativa, realidade corporativa comunicação corporativa) que procuram evitar mensagens divergentes. Para este autor, dificilmente uma organização deve ter um único discurso, devendo criar diferentes níveis de relacionamento.

No modelo da MBS (Davies, G. [et. Al], 2003) o capital – marca e a competitividade dependem da reputação da empresa, a qual se prende com a visão de todos os “*Stakeholders*”. Como os restantes, este modelo tem em conta a satisfação das experiências, satisfações e perspectivas dos públicos, fornecedores, colaboradores e os media externos, mas considera fundamental a mesma atenção para a componente interna onde o staff ocupa lugar central. A satisfação das necessidades do staff permitirá reter os bons funcionários e melhorará a sua performance perante os clientes, contribuindo para uma boa reputação (controlando a componente interna orienta-se a imagem mental e no conjunto a reputação).

Para a Brandia Network o capital - marca depende da capacidade desta se personificar. A marca é pensada como um todo em função das características da empresa, e de forma personalizada e única combinando qualidades estéticas, sensações, sentimentos, um discurso, uma relação com o consumidor, a sua natureza e espiritualidade.

Os sete modelos de gestão de identidade corporativa são coincidentes em três pontos, considerados como fundamentais para a criação e gestão da marca:

1- A visão estratégica da marca refere-se às questões da sua concepção, integração na estratégia da empresa, definição da imagem a adoptar, sistema de signos e suas relações, identificação dos públicos, o posicionamento, projecção de objectivos futuros, criação de hábitos de gestão do sistema.

2- Os elementos da marca dizem respeito às suas mensagens tangíveis e intangíveis das quais podem derivar as percepções (associações, descodificações) que culminam na imagem mental no imaginário colectivo (código).

3- Quanto às acções da marca, estas relacionam-se com a conduta, com a notoriedade, a reputação e as associações secundárias, que têm influência sobre a fidelidade do consumidor. Inserem-se neste ponto as relações entre sistemas de signos que conferem significado e condicionam a descodificação.

Os modelos de Keller (1998), Aaker (2001) e da Brandia Network propõem um sistema de signos em função de “stakeholders” exteriores à organização. Por outro lado, Davis (2002), Costa (2004), Chaves (1988) e os autores da MBS (2001) vão mais longe, propondo que a componente interna da organização (recursos humanos ou físicos) e a própria forma de negociar (decorrente da cultura) são componentes do sistema de signos da marca e criam relações e significado (entre signos).



### 5.2.9- Outros modelos conceptuais não aprofundados

Por razões objectivas e ordem temporal, outras propostas ou modelos de gestão de identidade corporativa, não foram aprofundados. Porém entende-se que alguns dos muitos existentes, deverão ser brevemente referenciados, servindo como sugestão para futuros estudos mais aprofundados.

O “*Quociente de Reputação Corporativa de Harris-Fombrun*” é um método compreensivo de medida da reputação corporativa que foi criado especificamente para capturar as percepções de qualquer grupo de *stakeholder* corporativo tais como clientes, investidores, empregados ou influências chave. O instrumento proporciona pesquisa nas linhas de orientação da reputação de uma companhia assim como comparações de reputação tanto no interior, como através das indústrias. Este modelo de gestão de reputação tem os seguintes 6 linhas de orientação reputação corporativa com 20 atributos subsequentes: Fazendo testes / verificações aleatorias, estes critérios em conjunto resultam em listas das companhias mais reputadas (honrosas, estimáveis) e/ou visíveis.

Refere Rui Vinhas da Silva da MBS (2004)<sup>175</sup>, que “*Fombrun faz essencialmente duas perguntas, quais as duas empresas mais “admiradas” e quais as duas menos, partindo para um conjunto de vinte questões. Resulta o que chamam de «visibilidade positiva e negativa» isto é, uma empresa pode ter uma grande notoriedade pelas razões erradas (Exxon, Enron, Worldcom) ou certas (Johnson & Johnson). Decorrem daqui uma serie de questões como a responsabilidade social à gestão de crise (Johnson & Johnson com a Tylenol por oposição a Exxon com o Valdez por exemplo)*”.

Fombrum (2000) propõe uma alternativa derivada da literatura académica, que acaba por se orientar apenas para a perspectiva externa, enquanto a empresa Young & Rubicam utiliza o BAV (Brand Asset Evaluator), segundo o qual, independentemente dos produtos, as marcas tendem a desenvolver-se gradualmente, com as percepções dos clientes, assentando em quatro dimensões sequenciais da marca: *diferenciação, relevância, estima e familiaridade*. Consultoras como a Interbrand e a Ernest & Young desenvolveram instrumentos de medição de marca. Todos estes instrumentos são fortemente criticados por dependerem largamente de valores contabilísticos.

---

<sup>175</sup> Cortesia do autor, via e-mail.

Fishbein e Ajzen (1996) desenvolveram um modelo que incide no comportamento do consumidor, tendo como base atitudes afectivas; cognitivas e comportamentais; que para os autores, variam em função das crenças.

Muitas outras propostas ficam por ainda por referir, entre elas o incontornável Wally Olins (1995), autor de diversas publicações e co-fundador da Wolff Olins. Para o qual na era da globalização as marcas passaram a desempenhar regras fundamentais da sobrevivência económica dos países.



## CONCLUSÃO

Ao longo da dissertação são abordadas diferentes questões relacionadas com o tema da Gestão de Identidade corporativa e nos diferentes capítulos, referidos aspectos que ajudam a compreender o funcionamento da marca e a sua interdependência com o seu contexto, bem como algumas formas da sua gestão.

### **O sistema semiótico corporativo**

A marca como um todo é um fenómeno mental que resulta de associações de significado, que o público vai acumulando através dos contactos directos e indirectos com a organização. Neste contexto, a organização aparece como um sistema semiótico onde tudo significa (marca gráfica, sonora ou olfactiva, da embalagem, da arquitectura e estado dos edifícios e ambientes de alojamento das organizações, da qualidade dos produtos e dos serviços, da interface com os empregados, dos anúncios e artigos de imprensa, da comunicação institucional, das opiniões de amigos, de inimigos e do público em geral, de rumores, etc.), e contribui para a construção de uma imagem mental de passível reconstrução constante. Neste sentido, a marca aparece como um conceito, uma filosofia ou mundo simbólico partilhado por um grupo ou como refere Maria João Vasconcelos<sup>176</sup>, *“é uma ideologia, uma diferença, um ser vivo, uma comunidade e uma reinvenção constante”*.

### **Do signo ao código**

A marca transita de signo a código quando se transforma num sistema de significados interrelacionados, com a organização da empresa e com a cultura da sociedade em causa.

Os antecedentes históricos da marca são disso evidência, quando deixam de cumprir uma função de mera distinção e ganham um significado mais amplo – a representação de um conceito ou ideal de vida.

A teoria de motivação de Abraham Maslow (1992) poderá ajudar a compreender porque é que a produção e a marca deixaram de se centrar no plano material (satisfação de necessidades essenciais físicas – diferenciação material) para transitarem para o social e para o simbólico (realização e

---

<sup>176</sup> 14 de Novembro de 2004, em representação da Brandia Network, “Semana Nacional do Marketing: Marcas o 5º Poder”, da APPM.

satisfação pessoal de ideias e mitos), onde a experiência assume um lugar de destaque.

A lógica empresarial contemporânea parece considerar que o consumidor (oriundo da economia da produção) desaparece para dar lugar ao cliente (economia da informação), cada vez mais informado e exigente. Da mesma forma, as empresas passam a considerar novos públicos ou múltiplos “stakeholders” cujas necessidades, desejos e experiências devem ser satisfeitos.

O produto contemporâneo aparece cada vez mais como um serviço e o cliente, tem como requisitos mínimos de aceitação de um produto a qualidade e a funcionalidade. O capital – marca faz a diferença e parece ser mais importante para a fidelidade do consumidor do que o produto em si, na medida em que apela à razão e aos sentimentos em simultâneo.

As organizações contemporâneas surgem como centros emissores e receptores de significados, que procuram criar valor no serviço ao cliente (colectivo e individual), de forma a obter uma imagem de marca positiva (imagem mental ou mundo simbólico colectivo).

### **A marca gráfica**

Entende-se que na sua totalidade a marca resulta de um sistema semiótico, do qual a marca gráfica, a comunicação gráfica e outras formas de transmissão de significado fazem parte.

Uma vez que a marca gráfica se encontra em quase todos os contactos que a empresa estabelece com os seus interlocutores, rapidamente se lhe outorgam os atributos corporativos (Chaves e Belluccia, 2003). Facto que explica porque se costuma acreditar que é a marca transmitir todos esses atributos, mas também porque é impossível que por si só consiga salvar uma má estratégia de comunicação.

Os antecedentes históricos da marca mostram que a função semântica dos signos da identidade começou por ser a de identificação ou referência directa ao produtor e que foi ganhando outras dependendo da forma como foram sendo usados e associados. Neste caso, a marca gráfica aparece como um contendor dos valores corporativos, bem como da reputação corporativa, por ser o elemento constante em tudo quanto representa ou é da empresa.

Numa organização nem tudo comunica, mas sempre significa (Joan Costa, 2003), e como tal, a marca gráfica “não diz tudo”, mas é antes uma parte integrante do discurso e portadora dele em simultâneo).

## Gestão da identidade corporativa

Na passagem de signo a código estão implícitas diversas questões, sintetizadas na figura 195 que em seguida serão revistas. Porém, a grande questão passa a ser como controlar a construção do mundo simbólico colectivo? E a resposta apenas pode ser: garantindo que as mensagens, directa e indirectamente transmitidas, são coerentes ao nível semântico e da retórica (aplicação), de acordo com a intenção (desígnio), obtendo a imagem corporativa e o feedback desejado (descodificação).

Todos os capítulos da dissertação procuram diferentes formas de dar resposta ou de integração à figura 195, mostrando como a marca está correlacionada com o seu contexto e com os elementos que integram a sua concepção.

Figura 195 – do signo ao código



O desígnio:

Ao nível do desígnio encontra-se a estratégia como resultado de um cruzamento de dados entre valores da identidade corporativa e os interesses ou oportunidades de mercado.

Os autores estudados propõem formas de gerir a construção do mundo simbólico (ou pelo menos de a tornar positiva aos interesses da empresa), agindo sobre os sistemas e subsistemas de signos e suas associações.

A satisfação do cliente pode gerar fidelização que por sua vez garante algum nível de estabilidade no volume de vendas, na medida em que o consumo é repetido (pois a experiência é positiva e única). Porém, os modelos de gestão de identidade são formas de compreender e gerir a identidade e não meras receitas adaptáveis a qualquer caso, são um meio de reflexão e de posicionamento da própria marca no negócio da empresa.

A interiorização e a definição da personalidade da marca a criar é fundamental para a definição de uma estratégia corporativa correcta, porém em igual medida é dependente de um processo de design adequado que

permita que o público se aproprie desses valores corporativos. Ou seja, nem sempre a intenção corresponde à descodificação, pois falha a aplicação ou o seu processo de implementação.

A aplicação:

Referem Chaves e Belluccia (2003, p.43) que “a *qualidade cultural da componente gráfica institucional opera como um dos indicadores mais alusivos da qualidade da organização*”. Neste contexto, o design surge como um dos principais meios de materialização dos valores corporativos.

Cabe ao designer interpretar e conhecer a personalidade corporativa e de lhe conferir um sentido estratégico, através do discurso gráfico que atribui aos signos de identidade, garantindo a sua presença estável e coerente com o sistema de identidade.

Para transmitir os valores corporativos, o designer deve conhecer a realidade e a identidade de cada empresa em específico, pois como esclarecem Chaves e Belluccia (2003, p.48) para além de cada organização ser única, “*poucas podem reduzir a sua comunicação com os seus interlocutores a uma única linguagem: temáticas e públicos distintos forçam à passagem do discurso corporativo para várias retóricas*”. Porém, a marca gráfica não é uma publicidade e deve manter-se sempre coerente com a identidade corporativa. Para aproximar uma empresa a um segmento jovem, deve reforçar-se a linguagem publicitária, a oferta, o produto, o serviço, em vez de alterar a marca gráfica para que se assemelhe à de uma banda de música.

A selecção dos elementos que compõem a forma da marca gráfica tem influência sobre a percepção ou descodificação do conjunto, Clotilde Perez (2004, p.59) refere que “*linhas rectas e ângulos (vértices) estão associados à rigidez, à firmeza e à masculinidade. Curvas e ondulações expressam dinamismo, sensualidade e feminilidade. Linhas em ziguezague representam energia, cólera, agitação e podem causar sensação de choque. Já linhas tracejadas estão associadas a descontinuidade, nervosismo, indecisão e fragmentação. As paralelas verticais representam apoio e sustentação, e assim por diante*”, considerando ainda que a relação entre elementos também é importante como o ângulo, a simetria e a proporção. Bem como o próprio suporte de aplicação pode alterar a retórica da marca gráfica, ou chegar mesmo a condicionar a sua representação formal, como ocorria com as marcas de canteiro, nas ânforas ou no caso das marcas de gado.

Uma das formas clássicas para a selecção do signo de identificação institucional é um ícone descritivo da actividade (a caneca de cerveja para o bar, etc.), sistema utilizado com frequência na Idade Média, típico de um mercado baseado na procura e num contexto de grande iliteracia. Mas que actualmente ainda é utilizado sobretudo por pequenas empresas ou por sistemas de gestão improvisados uma prática que Chaves e Belluccia (2003) dizem carecer de sentido, pois é o mesmo que “pedir que os nomes das pessoas descrevam a sua profissão”. Porém, em determinados casos, a marca gráfica descritiva parece ter o mesmo sucesso e fazer todo o sentido como signo natural, como é o caso português de Santa Maria da Feira, mas no caso das empresas, uma evolução tecnológica (uma empresa cujo símbolo é uma disquete) ou uma ampliação de serviços podem tornar obsoleto um signo identificador descritivo de um produto ou serviço.

A selecção dos signo de identificação não obedece a regras e tem uma natureza arbitrária como está patente na metáfora gráfica da maçã da Apple ou no símbolo da BP, mas que deve ser um reforço ou uma síntese dos valores corporativos a transmitir e nunca contrário a estes.

Também a cor é um signo da identidade se for usada de forma consistente em vários elementos comunicacionais ou pode inclusivamente ajudar a definir diferentes linhas e subcategorias de produtos ou marcas (Clotilde Perez, 2004). Porém a cor tem a sua própria retórica e semântica (conferidos pela percepção que cada cor causa e pela sua simbologia), que não devem ser incoerentes com a marca gráfica onde vai ser aplicada o com os valores da identidade ou interesse estratégico.

Assim, para que a comunicação e a marca gráfica seja eficazes, o “estilo” deve adaptar-se à mensagem, reforçando o sentido da retórica institucional.

#### A descodificação:

Os projectos de identidade gráfica standard resultam em grande medida da falta de capacidade dos gestores para gerir o design com critérios técnicos e conhecimento objectivo sobre o caso específico, levando-os com frequência à imitação dos concorrentes (Chaves e Belluccia, 2003). O designer limita-se a projectar os signos identitários usando grafismos em voga, adequando-os muitas vezes ao seu gosto, dos seus clientes ou do mercado, conferindo um estilo em curso – estiliza a marca gráfica adaptando a mensagem ao estilo. Neste caso confunde-se identificação com adequação à moda, dois conceitos que ao nível da identidade corporativa são opostos.

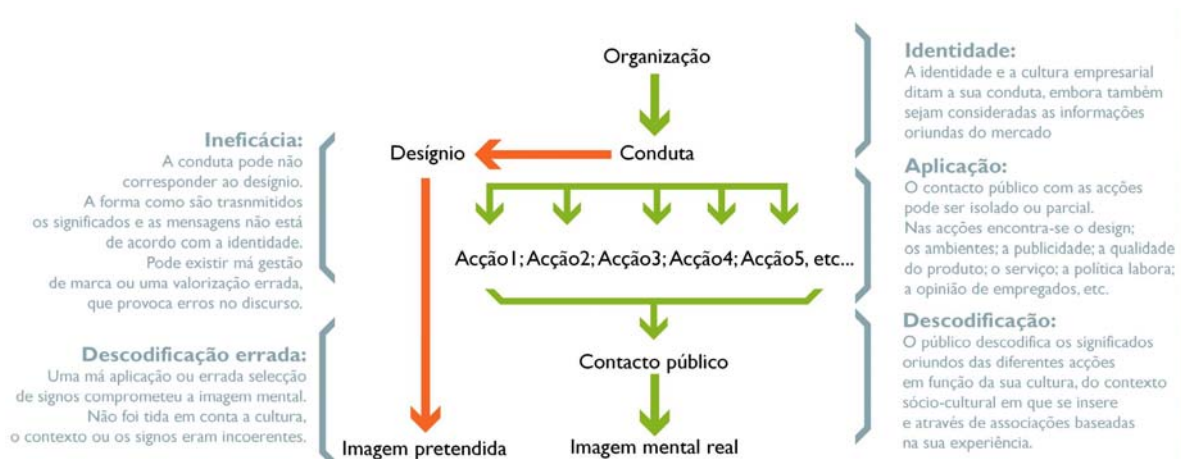
Os projectos de identidade gráfica de “alta qualidade” adaptam o estilo à mensagem, detectando o tipo de retórica mais adequado à organização em causa (em função da sua identidade e do seu posicionamento) e aplica-a ao



design da marca gráfica (por exemplo através da forma e da arquitectura da marca) e restantes signos. Como afirmam Chaves e Belluccia (2003, p.40) “a criatividade do design não reside, na mera originalidade da forma do signo mas na resposta satisfatória a todas as múltiplas exigências objectivas do caso em concreto”. O projecto de identidade gráfica de qualidade é aquele que consegue que o público se aproprie dos seus valores.

Independentemente da sua qualidade gráfica, uma má comunicação da identidade visual pode levar a erros na imagem corporativa (ver figura 196), como ocorreu com a Opel, cuja marca global se esgotou num único modelo – o Opel Corsa, contrariamente ao que ocorreu por exemplo com a Mercedes Benz (Joan Costa, 2003). Neste caso terão falhado a diferenciação dos discursos, ou seja o que é o produto, a identidade e a sua comunicação, não havendo problemas com a marca gráfica.

Figura 196 – Imagem corporativa pretendida e real



Segundo Chaves e Belluccia (2003) existem três níveis de reconhecimento de inserção social de um signo de identificação institucional (marca gráfica) relacionados com o grau de aceitação social ou símbolo partilhado: implantação (simplesmente colocou-se a marca gráfica em uso, a qual cumpre a sua função base - a identificação); naturalização (a marca gráfica foi assumida como parte indissociável da empresa, perdendo o carácter aleatório e passando a ser natural) e consagração (a marca gráfica foi assumida e associada intimamente à empresa, mas tem valor simbólico próprio).

O primeiro nível refere-se aos casos em que existe uma má implementação dos seus signos de identidade, que pode dever-se a diferentes razões como uma má gestão, a falta de coerência e visibilidade, ou uma lógica de aplicação desordenada que impossibilita a transmissão do código. O segundo é o desejável estrategicamente para qualquer empresa, pois consegue-se a

notoriedade da marca e o seu reconhecimento social, podendo-se-lhe associar novos produtos ou submarcas com maiores garantias de sucesso. No terceiro nível a marca gráfica passa a representar mais do que a própria empresa, em resultado da sua qualidade gráfica intrínseca, da sua utilização constante, coerente e os valores míticos associados a esta. Transforma-se a marca em líder de identificação corporativa, como são exemplo a BMW, Mercedes Benz associadas à indústria alemão, ou a automóveis de qualidade e seguros.

### **O papel do designer e do design na gestão da identidade corporativa**

O trabalho do designer não é um conjunto de decisões de sequência linear, mas um sistema capaz de criar relações de significado de influência recíproca em que por exemplo a retórica a semântica interagem (Chaves e Belluccia, 2003). A representação gráfica de um mesmo conceito ou objecto pode assumir diferentes estilos (rigoroso, realista, simples, irregular, expressivo, sintético, etc.) e com eles condicionar o conteúdo semântico. Neste caso a retórica condiciona a semântica, evidenciando que o “estilo” posiciona o signo no contexto referencial dos valores corporativos e descreve a sua personalidade (Chaves e Belluccia, 2003).

Chaves e Belluccia (2003, p.42) consideram que a cultura gráfica é composta por uma rede complexa de géneros e linguagens heterogéneas próprias da comunicação humana. Consideram que o projecto de identidade gráfica de qualidade é aquele que consegue “seleccionar a linguagem ou as linguagens adequados a cada caso e interpretá-las com domínio absolutos dos seus princípios”, pois só desta forma se conseguirá a noção de pertença que é diferente da posse.

O design de comunicação surge não é apenas uma mera forma neutra de materializar mensagens da identidade corporativa, mas como forma de as otimizar estrategicamente em função do seu público e de reforçar o seu significado através do estilo de representação gráfica. Quando o projecto de identidade gráfica ou visual é desenvolvido, implementado e gerido correctamente, possibilita que o público se aproprie dos valores corporativos correctos.

### **O design é interdependente do seu contexto**

Especificamente o processo do design é influenciado pelas alterações sociais e económicas, pelas alterações e evoluções tecnológicas, pela gestão das empresas e pelas mudanças culturais que se acentuaram com a

globalização. O design não é uma prática isolada desses elementos mais amplos, e frequentemente parece ser uma reacção resultante da consciência de que a mudança é urgente (John Heskett, 2005).

A própria história do design é disso exemplo bem como a influência da tecnologia sobre a comunicação (ponto 3.4.4), por exemplo ao possibilitar que um cliente personalize o seu produto a qualquer hora e desde o seu computador pessoal, exigindo interfaces capazes de garantir uma experiência agradável.

A tecnologia altera os próprios métodos do designer através do uso do computador e das suas consequências sobre o aspecto da marca gráfica.

O próprio contexto onde se insere a marca ou a forma como é apresentada ao público vai ditar o seu sucesso, por razões que por vezes escapam a qualquer estratégia ou às capacidades de previsão do designer.

Em 1997, a British Airways (BA) apostou na mudança da sua identidade visual para evidenciar qualidade de serviços e se aproximar dos seus diferentes públicos, cujo lançamento desastrosamente coincidiu com greves dos pilotos, que levaram ao cancelamento de voos (John Heskett, 2005). Porém, grande parte da polémica relacionava-se com a identidade visual que se subdividiu em dois níveis de discurso, em que o primeiro é corporativo (a marca gráfica aplicada na frente do avião), seguindo a associação nacionalista em curso nas companhias aéreas e o segundo consistiu em aplicar um motivo étnico na cauda do avião em função do país para onde se destina frequentemente. Os britânicos não entenderam que 60% dos passageiros da BA são estrangeiros e que a companhia estabelecia dois tipos de discurso, mantendo a sua afirmação nacionalista, e causaram uma substituição gradual do elemento étnico por uma representação da bandeira inglesa.

Um outro caso deu-se no ano 2000 quando a empresa BP (British Petroleum) se deu conta de que a sua marca gráfica não espelhava a nova estratégia corporativa sob o slogan “Para além do petróleo”, que procurava demonstrar que a empresa tinha outros serviços. A empresa adoptou o símbolo do sol numa forma aproximada a uma flor, mantendo a cromática corporativa (verde e amarelo).

A reacção dos ecologistas à nova marca gráfica e à campanha de lançamento que evidenciava novos serviços foi bastante negativa.

Relativamente ao caso da BA, o contexto de localização da empresa limitou a sua actuação no mundo por imposição dos valores nacionalistas e porventura por falta de esclarecimento público e prévio da estratégia seguida pela empresa, criando uma situação de confronto.

A BP representa uma situação diferente, que evidencia a relação entre a marca gráfica e os valores da identidade corporativa. Porém, está em causa a conduta da empresa e a sua intenção de futuro referente à sua aproximação a um mundo mais ecológico evidenciado na sua marca gráfica, que fará a diferença entre o que parece ser e o que é, e que levanta o perigo do que pode ocorrer caso não se alcance o pretendido. Esta é uma discussão que se tem mantido acesa entre os profissionais do design e que se refere à existência de empresas que aparentam ser o que não são.

No entanto se o designer é influenciado ao nível teórico, metodológico e representativo pelo mundo em que se insere, é também influenciador do seu contexto quando age como elemento pró-activo ao nível cultural, social e económico, devolvendo representações manipuladas do mundo.

A companhia Sony tem uma equipa de designers que estabelece possíveis cenários a seguir e que informa directamente o presidente. Neste caso, não só os designers assumem funções executivas ao nível estratégico, como assumem que o design não é apenas *“um conjunto de técnicas associadas a produtos e serviços existentes”* mas também *“uma forma de conhecimento independente, capaz de criar conceitos de valor inteiramente novos”* (John Heskett, 2005, p.193).

Assim, o design não é apenas uma forma de materializar os valores corporativos, mas tem influência sobre eles e tem a capacidade de criar novas valias através da prospecção e da inovação. Portanto faz sentido que a gestão do design seja feita ao nível da gestão de topo, possibilitando a sua intervenção em todos os momentos da empresa.

### **Interacção entre Design e Marketing na gestão da identidade corporativa**

No contexto da gestão da identidade corporativa o marketing e o design têm um papel relacionado, que passa pela redução da incerteza.

Através do marketing é possível obter alguns dados sobre o meio, oportunidades e necessidades, mas também como preparar e organizar globalmente ou especificamente tarefas ou estratégias.

Por outro lado o design possibilita a interpretação conceptual dos valores corporativos, dos dados fornecidos pelo marketing, e a realização de pesquisa sobre os códigos visuais dos concorrentes ou culturais dos públicos-alvo. É também o design que cria as interfaces com o público-alvo, condicionando a decodificação.

A definição da estratégia nasce da intersecção de diferentes interesses e condicionantes (Figura 197), tendo em conta as capacidades da empresa e a

sua identidade. A agregação dos valores corporativos ao design e à sua conduta faz com que deixem de ser meras formas vazias, que por sua vez possibilitam que o público se aproprie dos significados.

Figura 197



O Marketing encontra-se profundamente ligado à gestão e ao mercado, constituindo uma peça chave na definição da estratégia de marca da empresa, que estabelece relações de significado (código) entre diferentes signos (onde actua o design).

Tal como a descodificação da mensagem depende largamente do código e dos signos utilizados, também a marca é validada pelo Marketing e pelo Design.

### O impacto da globalização e das novas tecnologias sobre a Gestão de Identidade Corporativa

Através dos novos meios de comunicação na globalização e com o desaparecimento de fronteiras terrestres, a empresa tem a responsabilidade de comunicar para públicos cada vez mais informados, diversificados, ocupados, exigentes e simultaneamente de forma individualizada.

As novas tecnologias têm o papel de interface na gestão da identidade corporativa, na relação empresa – cliente. Ao equipar a empresa com meios para disponibilizar o seu produto (ou serviço) à medida de cada cliente, recebendo simultaneamente as suas informações antes e depois da venda.

Através da internet, o mercado da empresa contemporânea passa a ser o mundo (Olins (1995), porém diferentes culturas com valores opostos podem

cruzar-se num mesmo mercado, pondo em causa a descodificação da própria marca gráfica.

John Heskett (2005, p.126) referindo-se ao modo de vida da sociedade actual refere que “é possível ser-se ao mesmo tempo membro da própria cultura e membro de mais subculturas que tenham pouco em comum com a de maior dimensão”. Por exemplo trata-se de pertencer a uma sociedade anfitriã onde se vive e através da internet ou mesmo de uma profissão, pertencer a uma subcultura com os seus próprios valores, princípios e códigos.

O discurso da identidade é frequentemente adaptado em diferentes retóricas que procuram aceitação de grupos e sub grupos culturais, porém podem ocorrer incompatibilidades entre estes ou mesmo a alteração do contexto em que se insere o projecto de identidade visual em causa.

Nos anos oitenta no Reino Unido, a privatização da British Telecom, que pretendia afirmar-se como independente, levou à substituição das tradicionais cabines telefónicas vermelhas que povoavam todo o país e inclusivamente apareciam nos postais como um atractivo turístico e signo de identidade, causando grande desagrado na população. Esta nostalgia ou resistência à mudança ocorre com alguma frequência, pois esses elementos foram apreendidos pelo público em geral e passaram à consagração, representando mais do que a empresa, como é exemplo a Torre Eiffel, para Paris ou a Torre de Belém para Lisboa.

Um outro exemplo seria o da Macdonalds, que actua sobre o mote “pensar globalmente, agir localmente” ou a Whirpool que segue uma estratégia com enfoque global/local, adaptando os seus produtos à cultura local (na Índia as máquinas de lavar roupa têm a função pré-lavagem, porque se crê que só assim a roupa fica realmente lavada).

As alterações tecnológicas têm grandes influências sobre as marcas, como é exemplo a IBM e a Apple. Desde cedo a IBM apostou no trabalho de designers para melhorar os seus serviços ou a sua identidade visual, dando-lhes linhas orientadoras bastante claras para guiar o seu trabalho. A empresa apostou numa normalização bastante rígida que levava até à adaptação dos empregados a um código de fardamento (John Heskett, 2005).

No início dos anos oitenta a Apple assume um compromisso com o design em todos os aspectos do seu negócio, visível na facilidade do uso do equipamento e da interface, ou na embalagem que armazenava e que dava claras instruções de montagem do Macintosh, criando problemas evidentes à IBM.

Através da internet é possível criar ferramentas que acessem a um melhor conhecimento dos públicos, às suas necessidades e desejos, permitindo aperfeiçoar e adaptar o serviço e naturalmente contribuir para o capital –

marca. Antes da internet as empresas procuravam conhecer os seus públicos, mas actualmente ocorre que são muitas vezes os “stakeholders” a estabelecer contacto e a indicarem os seus dados. A internet surge não apenas como ferramenta de apresentação, mas como um meio que alterou a própria forma de negociar, e de representar pela constante mutação de códigos.

As novas tecnologias facilitam a consolidação da identidade e melhoraram a imagem corporativa, porém para que ocorra, a identidade visual deve estar coerente com a estratégia da empresa e suportada por esta. Em 1993 a empresa Federal Express deparou-se com o problema de incompatibilidade entre a sua marca gráfica e a reputação corporativa conseguida pela rapidez e fiabilidade do serviço, que em 1994 se acentuou devido à introdução de um chip permite fazer a monitorização dos produtos despachados. A alteração gráfica passou pela simplificação do nome para FedEx, depois de estudos terem revelado que a empresa era assim conhecida e porque a abreviatura transmitia a noção de velocidade, demonstrando também a importância de que a identidade gráfica seja suportada pela conduta empresarial (e vice versa) bem como de conhecer a percepção pública. Para Walter Landor (citado por John Heskett, 2005, p.86) conhecer a percepção do consumidor sobre a empresa é tão importante como saber como fabricar o produto.

### **Futuros estudos**

Ficará para estudos futuros o impacto das novas alterações do contexto sobre as marcas gráficas e da imagem de marca, como se têm verificado ao longo da história.

Também o estudo sobre cada signo do sistema semiótico corporativo ficará para eventuais investigações posteriores, partindo da sua afirmação semântica, retórica e simbólica em particular.

Por pertinência esta dissertação compreende apenas as marcas comerciais e de distinção simbólica ou social, pelo que ficam por estudar os signos de origem religiosa cujo diversidade, e impacto sócio-cultural sempre se fez sentir, justificando um estudo exclusivo.

É igualmente importante o estudo dos hábitos de aquisição e do comportamento consumista relacionando-o com a valorização do local de origem e sua reputação. Avaliando por exemplo se o facto da introdução das grandes superfícies de venda em Portugal ter poucos anos, tem alguma relação com a generalizada desvalorização dos produtos portugueses no seu próprio país. Obrigando a que muitas empresas ocultem a origem do fabrico ou criem nomes de marca com conotação estrangeira, criando a questão da legitimidade de tal conduta.

Por último, estudos futuros poderão estudar a profundamente sistemas de avaliação de marcas gráficas, sem que se pretenda de forma alguma um método standard e aplicável a todos os caso, mas antes um conjunto de linhas orientadoras.

### **Contributos da dissertação para a gestão de identidade corporativa**

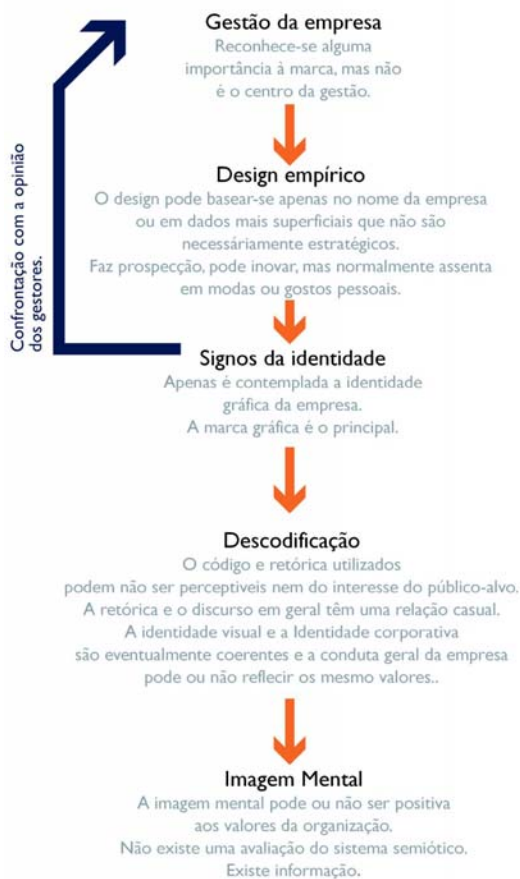
Um dos objectivos desta dissertação de mestrado foi o esclarecimento dos principais conceitos na área da identidade corporativa, facilitando a comunicação entre profissionais. Porém, a explanação e interligação dos conceitos, bem como processos de concepção e a gestão de marca foram tidos como fundamentais para melhorar o exercício de tais funções.

Por detrás desta dissertação encontra-se a convicção de que um projecto de identidade visual exige um grande nível de responsabilidade, profissionalismo e de importância vital para qualquer organização. Ainda, que a aposta na gestão da identidade corporativa deve representar maior segurança para a empresa, facto que contrasta com processos empíricos praticados (ver figura 198).

Figura 198 – O design e a gestão de marca



## I - Sem gestão da identidade corporativa



## 2 - Com gestão da identidade corporativa



É importante que o designer de comunicação entenda o funcionamento do sistema semiótico corporativo, para que possa desempenhar correctamente as suas funções, procurando não desenvolver um trabalho apenas intuitivo.

Uma boa gestão de identidade corporativa passa pela interiorização e compreensão dos valores a transmitir, bem como da sua adequação ao público-alvo.

Certamente será importante que o gestor compreenda que para criar e gerir uma marca não bastará desenvolver e aplicar um logótipo e um estacionário, cujo sucesso parece depender da conduta geral da empresa e da forma como é implementada a identidade gráfica.

Assim, se cada organização tem uma identidade corporativa que a torna única e impossível de copiar, deve ter um projecto de identidade visual que só faça sentido se lhe estiver agregado e que ajude a comunicar eficazmente os seus valores.

## GLOSSÁRIO DE TERMOS

**Armas:** Ao conjunto heráldico (escudo e elementos internos e externos: brasão, elmos, coroas, timbres, suportes e divisas) dá-se o nome de escudo de armas ou simplesmente armas, as quais podem ser avaliadas pela sua natureza, ordenação e elementos constituintes (Langhans, 1966). Ver Pag. 94.

**Arquitectura da Marca:** estrutura organizativa de uma ou mais marcas, estabelecendo graus de importância e relação visual entre estas e com a empresa ou grupo em função dos interesses estratégicos corporativos. Ver Pag. 140 (ver também Pag. 246).

**Brasão:** Considera-se Brasão o conjunto de elementos simbólicos ordenados e escudo o plano e limite onde se ordenam os componentes (Langhans, 1966). Ver Pag. 94.

**Código:** Tecnicamente os semióticos consideram que um grupo de signos é um código (Leeds-Hurwitz, 1993), um sistema, modelo ou rede (grupos de signos). Trata-se de uma colocação e organização dos signos no grupo, conferindo-lhes significado (não apenas da relação significante e significado). O código implica não apenas agrupamentos, mas também regras de organização individual – o código como um conjunto de signos e regras para o seu uso. Ver Pag. 22.

**Comunicação Corporativa:** A Comunicação Corporativa é um conjunto de mensagens efectivamente emitidas. Consciente ou inconscientemente, voluntária ou involuntariamente, pois basta que exista uma entidade percepcionável, para que a sua envolvente receba comunicações. Não é portanto, o mesmo que Comunicação da Identidade Corporativa. Ver Pag. 32

**Fidelidade à marca:** A fidelidade à marca é uma ligação forte do consumidor para com a marca, indicando preferência mais ou menos exclusiva no decurso de várias compras sucessivas. Ver Pag. 163.

**Filigrana ou marca de água:** marca de fabricante de papel aplicada no produto criando zonas de transparência aquando da sua produção. Ver Pag. 108.

**Gestão de Design:** gestão de recursos humanos e materiais tendo em conta o desenvolvimento de produtos, serviços ou comunicações cujo processo de criação é multidisciplinar e é interdependente da estratégia da empresa.

**Gestão de Identidade Corporativa:** A gestão de identidade corporativa procura uniformizar todos os discursos (verbais e visuais), mas sobretudo agir sobre as relações entre sistemas de signos, criando um código partilhado por um grupo, capaz de reduzir o número de possíveis interpretações, e conduzindo a comunicação com maior segurança, para a imagem (ou imagens) desejada. Ver Pag. 217

**Gestão de marca:** Ver gestão de identidade corporativa.

**Heráldica:** “É a ciência que estuda e interpreta as origens, evolução, significado social e simbólico, filosofia própria, valor documental e a finalidade de representação icónica da nobreza, isto é, dos escudos de armas” (Mattos, 1993, p.15). Ver Pag. 220.

**Identidade Corporativa:** Para Yves Zimmermann (1993), o projecto de identidade corporativa sintetiza e confere coerência em três âmbitos públicos e identitários: 1- a comunicação (independentemente da sua classe); 2- a envolvente (a presença pública de qualquer ídole - arquitectura, interiores, sinalética); 3- as suas actuações (a filosofia de produtos ou serviços que oferece, o contacto directo com a empresa - atendimento telefónico, contacto pessoal ou escrito, etc.). Enquanto para Davies, G. [et. Al] (2001) a Identidade corporativa é “a visão interna, que o staff tem da empresa”. Segundo Albert e Whetten's (1985, citado pelos autores anteriores), trata-se da noção de “ «Como nos vemos a nós próprios»”. Ver Pag. 30.

**Identidade Visual ou imagem gráfica:** Código visual formalmente coerente, composto pelo discurso visual e escrito. Ver Pag. 29.

**Imagem Corporativa:** A imagem mental que o público faz de uma empresa ou organização. Ver Pag. 29.

**Inter-media:** diferentes tipos de mensagens relacionadas. Ver Pag.216.

**Logótipo:** uma palavra projectada graficamente de forma única. Uma junção de letras numa matriz, geralmente do mesmo tipo, formando um grupo, sigla ou palavra identificadora de uma organização, produto ou serviço (Rocha, 1995). Ver Pag. 29.

**Marca gráfica:** A marca gráfica é um signo visual que poderá ser constituído por um logótipo, um sinal, ícone ou símbolo (individualmente ou em par), podendo ainda somar-se o descritivo. Ver Pag. 28.

**Marca:** A marca é consequência de associações decorrentes da experiência e cultura do receptor, tendo em conta mensagens recebidas directa ou indirectamente da organização (os produtos ou serviços, objectos gráficos, embalagens, a qualidade, a retórica, os preços, a imagem do staff, os ambientes, entre outros), que funcionam como grupos e sistemas de signos e que culminam no imaginário social colectivo. Ver Pag. 26-27.

**Monograma:** Per Mollerup (1997, p.24) esclarece que “o significado grego original do termo monograma é «linha única», compreendido como algo escrito ou desenhado em contornos. Actualmente a palavra é normalmente usada para indicar um

sinal (signo desenhado) feito a partir das iniciais do nome de uma pessoa". Ver Pag. 41.

**Mundo Simbólico:** Interpretação individual ou colectiva sobre algo, em resultado de uma ou mais experiências e tendo em conta a selecção de informação em função dos desejos, sentimentos e conhecimentos do indivíduo. Ver Pag. 20.

**Punção de Contraste:** reproduz uma marca legal, cujo perímetro é definido, sendo irregular nas marcas da Contrastaria de Lisboa e octogonal irregular nas marcas da Contrastaria do Porto. O símbolo varia conforme o metal e em todas se apresenta o toque correspondente (em milésimas) na parte inferior. Ver Pag. 99.

**Punção de fabrico ou equivalente (por vezes dito punção de responsabilidade):** reproduz uma marca que inclui, num perímetro, a letra inicial do nome do industrial, importador ou firma, e um símbolo personalizado, não confundível com os outros existentes e não pertencente ao reino animal. Ver Pag. 99.

**Realidade Corporativa:** Trata-se da entidade jurídica e do funcionamento concreto da organização; da estrutura organizativa e operativa; a realidade económico-financeira; a sua infra-estrutura e recursos materiais; a integração social interna; o sistema de relações e condições de comunicação interna e externa; entre outros. Ver Pag. 32.

**Reputação Corporativa:** reputação resulta de pontos de vista, expectativas, satisfações e experiência de diferentes "Stakeholders". Ver Pag. 192.

**Semiótica:** embora ao final dos anos 60 tenha sido adoptada a palavra "semiótica como termo geral do território de investigações nas tradições da semiologia e da semiótica geral" (Nöth, 1995:26), ainda hoje se encontram inclinações entre a semiologia e a semiótica. Ver Pag. 14.

**Signo:** Pierce dividiu os signos de forma diferente, propondo uma tríade: o signo ou representante (equivale ao significante de Saussure, por exemplo a marca); o objecto pelo qual permanece (ex.: a empresa); e o interpretante (a imagem mental que decorre da visualização da marca) e dividiu o significado de Saussure em duas partes: o objecto (ao que se refere o representante) e o interpretante (o significado transmitido pelo representante sobre o objecto,

tudo o que não era conhecido sobre ele mas foi transmitido) (Mollerup, 1997, p: 78). Ver Pag. 18.

**Signo ícone:** tem uma relação de similaridade ou semelhança entre presente e o ausente; (Ex.: Fotografia de um pássaro – assemelha-se ao pássaro). Ver Pag. 19.

**Signo índice:** tem a relação da contiguidade ou ligação; utiliza parte em representação do todo. (Ex.: uma recordação; o topo do bolo de noiva guardado para o primeiro aniversário – uma peça que fez parte de um evento). Ver Pag. 19.

**Signo símbolo:** tem a relação da arbitrariedade; (Ex.: o vestido de noiva branco, que tradicionalmente simboliza a virgindade). Ver Pag. 19.

**Sistema de signos:** código. Ver Pag. 22.

**“Stakeholders”:** Qualquer indivíduo ou grupo que possa beneficiar ou ser prejudicado pelas acções da organização, dos quais os clientes são os mais importantes. Ver Pag. 30

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich – **Marca forte com mídia alternativa**. São Paulo: HSM Management. N.º5, ano 1, Nov./Dez. 1997.

AAKER, David A. – **Marcas: brandy equity gerenciando o valor da marca**. Trad. André Andrade. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, David A. – **Managing brandy equity**. Nova York: Free Press, 1991. ISBN: 0029001013.

AAKER, David A. – **Criando e administrando marcas de sucesso**. Trad. Eduardo Lasserre. 3ª Ed. São Paulo: Futura, 2001.

AICHER, Otl; KRAMPEN, Martin – **Sistemas de signos en la comunicación visual**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1979. ISBN: 968-887-174-5.

CAETANO, Maria – *Um Homem e o seu licor: O Beirão de que todos gostam*. Revista Pública, 06 de Maio de 2001, p. 42-46.

CHAVES, Norberto – **La Imagen Corporativa Teoria e metodología de la identificación institucional**. 1ªEd. BarcelonaEditorial Gustavo Gili S.A., 1988. ISBN: 84-252-1859-4.

CHAVES, Norberto, BELLUCCIA, Raul – **La marca Corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos**, 1ªEd. Buenos Aires: Paidós, 2003. ISBN: 950-12-2717-0.

COELHO, António Domingos Simões – *NVMÁRIA da Lusitânia*, Lisboa: Edição Comparticipada pelo DR. Leonel Ribeiro, 1972.

COSTA, Joan; DORFLES, Gillo; MAURECH, Alain –**Identidad corporativa y estrategia de empresa**. Barcelona: CEAC, 1992.

COSTA, Joan – **Imagen Corporativa en el siglo XXI**. 1ª Ed. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001. ISBN: 987-97498-9-8.

COSTA, Joan – **Diseñar para los Ojos**. 2ª Ed. La Paz: Grupo Editorial Design, 2003. p.137 à 154. ISBN: 99905-0-314-1.

COSTA, Joan – **La Imagen de Marca**. Barcelona: Paidós Diseño, 2004. ISBN: 84-493-1531-X.

DAVIES, Gary, CHUN, Rosa, SILVA, Rui V. da – **Corporate Reputation Competitiveness**, 1ª Ed. Nova York: Routledge, 2002. ISBN: 041528743X.

DAVIS, Scott M. e DUM, Michael – **Building the Brand Driven Business**. San Francisco: Jossey Bass, 2002. ISBN: 0-7879-6255-4.

DIAS, Pedro, *A viagem das formas*, Lisboa: Editorial Estampa, 1995. ISBN: 972-33-1152-6.

DIOGO, A. M. Dias, PAIXÃO, A. Cavaleiro – *Ânforas de escavações no povoado industrial romano de Tróia, Setúbal*. Revista portuguesa de arqueologia. Vol4, nº 1, 2001. p.17-140.

ECO, Umberto – **O Signo**, Editorial Presença. 5ª Ed. Lisboa: Editorial Presença, 1997. ISBN: 9722312979.

ECO, Umberto – **Tratado Geral de Semiótica**, 4ª Ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2003. ISBN: 85-273-0120-2.

FONSECA, Miguel – **e-Marketing**. Porto: Edições IPAM, 2000. ISBN: 972-8641-00-1.

FRUTIGER, Adrian – **Signos, Símbolos, Marcas, Señales** – Elementos, morfología, representación, significación, 1ª Ed. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 1981. ISBN: 968-887-271-7.

FRUTIGER, Adrian – **En torno de la tipografía**. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 2002. p. 83 à 89. ISBN: 84-252-1916-7.

GRAÇA, A. Santos – **O Poveiro**. Lisboa: Dom Quixote. 1995.

HENRIQUES, Margarida – *Identidade Auditiva: Logótipos e marcas com som*, Marketeer, Fevereiro de 2000, p.68-70.

HENRIQUES, Margarida – *Identidade Olfactiva – O Marketing está no ar*, Revista Marketeer, Maio de 2000, p. 28-30.

HESKETT, John, El diseño en la vida cotidiana. 1ª Ed. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 2005. ISBN: 84-252-1981-7.

*História da imagem corporativa, Curso Prático de Desenho Gráfico por computador*, Madrid: Ediciones Génesis, 1991. p.1- 20. ISBN: 84-87809-08X.

KELLER, Kevin Lane – **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KELLER, Kevin Lane – **The brand report card**. Boston: Harvard Business Review, v.78, n.1, p.147-57, jan./fev. 2000.

LANGHANS, F. P. de Almeida – **Heráldica: ciência de temas vivos**. Lisboa: Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho, 1966.



LEEDS-HURWITZ, Wendy – **Semiotics and Communication: signs, codes, cultures**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1993. ISBN: 0-8058-1140-0.

LÓPEZ, Juan Luís Puente – **Firmando en la Piedra - por los maestros canteros medievales**. León: Edilesa, 2001. ISBN: 84-8012-3303.

LOURO, Maria João Soares – *Marketing de experiências*, Revista Marketeer, nº 39, Setembro de 1999, p: 70-72.

MAIA, Manuel – *Marcas em ânforas da forma DR/20, de Tróia Setúbal, O Arqueólogo Português*, série III, Vol. VII/IX, 1974/1977.

MAIA, Manuel Maria da Fonseca Andrade – **Subsídios para o estudo da Carta Arqueológica do Concelho de Figueira de Castelo Rodrigo**: dissertação de licenciatura. Lisboa, 1971, I Vol., pp. 185-188.

MAIA, Virgílio – **Rudes e Brasões: Ferro e Fogo das marcas avoengas**. 2ªEd. Brasil: Ateliê Editorial, 2004. ISBN: 85-7480-254-9.

MARQUES, Mário Gomes – **História da Moeda medieval Portuguesa**, Sintra: Instituto de Sintra, 1996, ISBN: 972-9056-07-2. p.10-11.

MARTINS, J. – **A Natureza Emocional da Marca: Como escolher a imagem que fortalece a sua marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1999. ISBN 85-860-1433-8.

MATOS, Armando de – **Manual de Heráldica Portuguesa**. Porto: Liv. Fernando Machado, 1961.

MELO, Maria João de – *Marketing das marcas.pt*, Revista Marketeer, nº51, Set. 2000, p.18-22.

MOLES, Abraham – **Teoria da Informação e Percepção Estética**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Tempo Brasileiro, 1969.

MOLLERUP, Per – **Marks of excellence: The history and taxonomy of trademarks**. Londres: Phaidon Press, 1997. ISBN: 0-7148-3838-1.

MURPHY, John; ROWE Michael – **Como diseñar marcas y logotipos**. 1ªEd. México: Ediciones Gustavo Gili, 1989. p.6-15. Manuales de diseño. ISBN: 968-887-132.

NORTON, Manuel Artur – **A Heráldica em Portugal**, Vol I, Lisboa: DisLivro, 2004. ISBN: 972-8604-85-8.

NP 405-1. 1994, Informação e Documentação: referências bibliográficas – documentos impressos – Norma Portuguesa. Monte da Caparica: IPQ. 49 p.

OLINS, Wally – **Making Business Strategy Visible through Design**, Harvard Business School Press, 1990. ISBN: 0-87584-368-9.

OLINS, Wally – **Imagem Corporativa Internacional**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1995, ISBN: 84-252-1660-5.

OLIVEIRA, F. Baptista de – **História e técnica dos tapetes de Arraiolos**. 4ª Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1983.

PEPPERS, Don, ROGER, Martha – **Enterprise One-to-One**, Piatkus Books, 1998.

PEREIRA, Maria Luísa Veiga Silva – *Marcas de Oleiros Algarvios do período romano*, O Arqueólogo Português, série III, Vol. VII/IX, 1974/1977. p. 243-268.

PEREZ, Clotilde – **Signos da Marca: Expressividade e Sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. ISBN: 85-221-0442-5.

PIERCE, Charles S. – **Semiótica**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2003. ISBN: 85-273-0194-6.

Planejamento de Marketing, Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora campus, 2002. ISBN: 85-352-1020-2.

Revista informar, Ano II, nº3, Abril de 2002.

RIBEIRO, Margarida – **A Olaria nos punções ou marcas de ourives**. Guimarães, Sep. do Vol. LXXXII, Revista de Guimarães, 1972.

ROCHA, Carlos de Sousa – **Teoria do design**. 1ª Ed., Lisboa: Plátano editora, 1986.

ROCHA, Carlos – O mundo vai continuar a não ser como era! Directório do Centro Português de Design, 03/04. Lisboa: Centro Português de Design, Outubro de 2003.

ROCHA, Carlos de Sousa – **Design Gráfico: Panorâmica das Artes Gráficas II**. 1ªEd. Lisboa: Plátano Editora, 1995. ISBN: 972-707-124-4.

SALVADO, Pedro – **Marcas de oleiro em téguas romanas da estação arqueológica do «Trângulo – Srª de Mércules, santana e S. Martinho»**. Castelo Branco: Museu de Tavares Proença Júnior.

SANTOS, Maria José Ferreira dos – **A Indústria do Papel: em Paços de Brandão e Terras de Santa Maria (Séculos XVIII-XIX)**, Ed. Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, 1997.

SOUSA, J. M. Cordeiro de – **Marcas de Canteiros**. O Arqueólogo Português, nº. 27

SOUSA, J. M. Cordeiro de, 1886-1968 – **Novas observações sobre as marcas de canteiro**. Coimbra, Universidade 1965, Sep. De Conimbriga, V.4

TRAVIS, Daryl – **Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge**. Roseville, Califórnia: Prima Venture, 2000. ISBN: 0-7615-2911-X.

TSENG, Mitchell M, e PILLER, Frank T. – **The customer centric enterprise: advances in Mass Customization and Personalization**, Nova York /Berlim: Springer, 2003. ISBN: 3540024921.

VIDAL, Manuel Gonçalves, ALMEIDA, Fernando Moitinho de – **Marcas de contrastes e ourives portuguesas**. 4ª Ed., Vol.I (séc. XV a 1887). Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda. ISBN: 972-27-0773-6.

VINK, Niels Y. – **Customization Choices: Consumer product Decisions in Mass Customization Environments**, 2003. ISBN: 90-9016751-X.

ZIMMERMANN, Yves – **Zimmermann Asociados**, Barcelona: Gustavo Gilli, S.A, 1993. ISBN: 84-252-1529-3.

## BIBLIOGRAFIA

ALARCÃO, J., ETIENE, R. – *Les Amphores, Fouilles de Conimbriga*, Mission Archéologique française au Portugal, Paris, 1976.

BRANCO, João – **A importância da Imagem Coordenada Empresarial**. Lisboa: C. P. D., p.13-14,1996. Cadernos de Design.

BRANCO, João – (co-autoria), **Guia de Apoio à Criação de Marcas no Sector Têxtil**. Lisboa: Centro Português de Design, 2001.

BROCHAND, Bernard, [et al.] – *Publicitor*. 1ª Ed. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1999. Coleção Gestão e Inovação: Ciências da Gestão. ISBN: 972-20-1585-0

CEIA, Carlos – *Normas para apresentação de trabalhos científicos*, 4ª Ed. Lisboa: Editorial Presença, 2003. ISBN: 972-23-1874-8.

*Comunicação Empresarial*. Revista da APCE – Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa, nº 19, Setembro/Dezembro 2001. ISSN: 0873-1632.

COSTA, Joan – **DirCom on-line: El Master en Dirección de Comunicación a distancia**. 1ª Ed. La Paz: Grupo Editorial Design, 2004. ISBN: 99905-0-468-7.

ESCOREL, Ana Luísa – **O efeito multiplicador do design**. São Paulo: Editora SENAC, 2000. ISBN: 85-7359-108-0.

FISHEL, Catherine – **Como recriar a imagem corporativa: estratégias de design bem-sucedidas**. Barcelona: Gustavo Gilli, 2003. ISBN: 84-252-1852-7.

FREIRE, Mário Silva – **Comunicação, comportamento humano e empresa**. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre, 1999. ISBN: 2345-78698-9876.

HELPER, J. P., ORSONI, J. – *Marketing*. 1ªEd. Lisboa: Edições Sílabo, 1996. ISBN: 972-618-140-2

KAPFERER, Jean-Noël – **As marcas a capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3ªEd. Porto Alegre, 1998. ISBN: 2-7081-2145-6.

KLEIN, Naomi – **No Logo: o poder das marcas**. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 2002. ISBN: 972-708-673-X.

Manual de Gestão de Design. Porto: Centro Português de Design, 1997. Coleção Design, Tecnologia e Gestão. ISBN: 972-9445-06-0.

MARQUES, A. H. de Oliveira – **História da Maçonaria em Portugal: Política e maçonaria 1820-1869**. 1ª Parte, 1ª Ed. Lisboa: Editorial Presença, 1966.

NORONHA, Eduardo – **História das Toiradas**. Lisboa: Secção Editorial da Companhia Nacional Editora, 1900.

REGOUBY, C. – **La COMUNICACION GLOBAL: ¿cómo construir la imagen de una empresa?** Barcelona: Ediciones Gestión, 2000.

SERRA, Elisabete Magalhães; GONZALEZ, José A. Varela – **A marca: Avaliação e Gestão Estratégica**. Lisboa: Editorial Verbo, 1998. ISBN: 972-22-1907-3.

VIEIRA, Rui – **Imagem Coordenada de Empresa**. Cadernos de Design. Lisboa: CPD, 1992, p. 52 à 55.

WILSON, Hilary – **Povo dos Faraós**, Mem Martins: Lyon Edições, 1997. ISBN: 972-8461-74-7.

*Zona de Portugal, Catálogo Temporada de 2004*, Unión de Criadores de Toros de Lidia, Madrid, 2004. p.335-358.